

CANADIAN THESES ON MICROFICHE

I.S.B.N.

THESES CANADIENNES SUR MICROFICHE



National Library of Canada
Collections Development Branch

Canadian Theses on
Microfiche Service

Ottawa, Canada
K1A 0N4

Bibliothèque nationale du Canada
Direction du développement des collections

Service des thèses canadiennes
sur microfiche

NOTICE

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

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

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

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

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

THIS DISSERTATION
HAS BEEN MICROFILMED
EXACTLY AS RECEIVED

AVIS

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

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

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

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

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

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

UNE ÉTUDE DESCRIPTIVE DES RELATIONS ENTRE LES NIVEAUX
DE L'ENVIRONNEMENT ET LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION
ET IMPLICATIONS AU DOMAINE SCOLAIRE

par Chau M. Cao

Thèse présentée à l'École des Études Supérieures
de l'Université d'Ottawa en vue de l'obtention
du Ph.D. en Éducation.

Ottawa, Canada, 1983



Chau M. Cao, Ottawa, Canada, 1983.



UNIVERSITÉ D'OTTAWA
UNIVERSITY OF OTTAWA

RECONNAISSANCE

Cette thèse a été préparée sous la direction du Dr. Yves Poirier, doyen de la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa.

L'auteur tient à lui adresser ses sincères remerciements pour son guide précieux et son encouragement tout au long de cette recherche.

Enfin, cet effort de longue envergure a été également motivé par le soutien moral de mon époux Hiệp, et de ma mère, à qui je dois beaucoup de reconnaissance.

CURRICULUM STUDIORUM

Chau M. Cao naquit à Saigon, Vietnam, le 28 juillet 1948. Elle obtint sa Licence-ès-Lettres (Pédagogie) de l'Université de Fribourg en 1973, et sa Maîtrise en Éducation (Administration Scolaire) de l'Université d'Ottawa en 1974.

Son rapport intérimaire s'intitule "La signification: éléments épistémologiques" (1977).

TABLE DES MATIÈRES

Chapitres	page
INTRODUCTION	viii
I. - REVUE DE LA LITTÉRATURE	1
1. Les concepts fondamentaux	1
2. Relations entre différents niveaux de l'environnement et différentes variables de l'organisation	14
3. Relations entre des niveaux de l'environnement et des niveaux de l'organisation	19
II. - PROCÉDÉ MÉTHODOLOGIQUE	21
1. L'échantillonnage	21
2. Le schème conceptuel	25
3. L'analyse descriptive	28
III. - SCHÈME CONCEPTUEL GLOBAL	32
1. Schème conceptuel portant sur les niveaux de l'environnement	32
2. Schème conceptuel portant sur les niveaux de l'organisation	97
3. Intégration des deux schèmes en un schème global	133
IV. - DESCRIPTION DES RELATIONS ENTRE LES NIVEAUX DE L'ENVIRONNEMENT ET LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION	140
1. Traitement des données	140
2. Discussion des résultats	215
CONCLUSION	224
BIBLIOGRAPHIE	229

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	page
I Typologie des dimensions de l'environnement immédiat	45
II Dimensions de l'environnement perçu	56
III Synthèse des dimensions de l'environnement immédiat	62
IV Synthèse des dimensions de l'environnement interorganisation- nel	86
V Synthèse des dimensions de l'environnement macrosociologique .	96
VI Synthèse des variables technologiques caractérisant le niveau technique	114
VII Synthèse des variables structurelles caractérisant le niveau managérial	123
VIII Synthèse des mesures de l'efficacité du but caractérisant le niveau institutionnel	132
IX Matrice représentant le schème conceptuel global	136
X Synthèse des ensembles factoriels représentant les liens entre les dimensions de l'environnement immédiat et les variables du niveau managérial	161
XI Synthèse des ensembles factoriels représentant les liens entre les dimensions de l'environnement interorganisationnel et les variables du niveau managérial et institutionnel	188
XII Synthèse des ensembles factoriels représentant les liens entre l'environnement macrosociologique et les variables du niveau institutionnel	198
XIII Grille de juxtaposition des ensembles factoriels représentant les liens entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation	200
XIV Compilation des liens entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation	201
XV Indices de signification des liens entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation	204

Tableaux	page
XVI Synthèse des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation trouvées chez les auteurs	207
XVII Grille de juxtaposition des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation	208
XVIIIa Compilation des valences des relations entre l'environnement immédiat et le niveau managérial	211
XVIIIb Compilation des valences des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial	212
XVIIIc Compilation des valences des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau institutionnel	213
XVIIId Compilation des valences des relations entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel	214
XIX Graphique représentant le nombre et la valence des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation	216

LISTE DES FIGURES

Figures		page
I	Schéma des quatres types de relations de l'environnement interorganisationnel	85
II	Modèle de Farmer et Richman	191
III	Modèle de Negandhi et Estafen	193
IV	Modèle de Koontz	196

INTRODUCTION

Vers la fin des années cinquante, la théorie de la contingence fit son apparition et mettait l'accent sur les relations entre l'organisation et son environnement. D'après cette théorie, la performance des organisations est reliée à la contingence des facteurs de l'environnement externe.

Les facteurs externes sont nombreux, aussi les théoriciens ont pris différentes approches pour conceptualiser l'environnement selon différents niveaux d'analyse (micro ou macro). Certains ont étudié les relations entre un niveau de l'environnement et des variables organisationnelles, alors que d'autres ont examiné les relations entre un niveau de l'environnement et des niveaux organisationnels (en termes de niveaux hiérarchiques).

Il semble avoir une difficulté à déterminer à quel niveau d'environnement et à quel niveau d'organisation se réfèrent les auteurs dans les relations qu'ils établissent, et qu'il manque une typologie des caractéristiques des différents niveaux de l'environnement et des différents niveaux de l'organisation.

La question de recherche qui ressort de ce problème pourrait se formuler comme suit:

Quelles relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation ont été établies par des théoriciens en administration?

Pour tenter d'apporter des éléments de solution à cette question, cette étude a pour but d'analyser les relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation, et de suggérer des implications au domaine scolaire.

L'analyse de ces relations se fera à l'aide de la méthode comparative qui consiste à décrire, interpréter et juxtaposer les données fournies par les écrits de vingt-cinq auteurs en administration. Par ailleurs, un schème conceptuel global sera élaboré permettant d'identifier les niveaux de l'environnement et ses dimensions ainsi que les niveaux de l'organisation et ses caractéristiques. Ce schème servira de grille pour filtrer les données à analyser.

La présente recherche a cependant certaines limites. Ainsi, les auteurs retenus se situent dans la période de 1958 à 1981 et traitent des relations entre l'environnement et l'organisation. Enfin, seules les phases de description, d'interprétation et de juxtaposition de la méthode de Bereday¹ sont retenues dans cette étude.

Comme la théorie de la contingence est encore peu exploitée en administration scolaire, le chercheur espère fournir un cadre théorique pouvant servir à la recherche empirique dans ce domaine.

Quant à la juxtaposition des relations entre l'environnement et l'organisation, elle pourrait servir de base à l'énoncé de plusieurs hypothèses d'analyse comparative.

¹ George Z. F. Bereday, Comparative Method in Education, Toronto: Holt Rinehart and Wiston, Inc., 1964.

En ce qui concerne la méthodologie utilisée, elle pourrait être développée et servir de base à d'autres études similaires.

En résumé, cette recherche tente d'identifier les relations spécifiques entre différents niveaux de l'environnement et différents niveaux de l'organisation à l'aide d'un schème conceptuel, puis de suggérer quelques implications en administration scolaire.

Organisation de la recherche

La recherche se divisera en quatre chapitres. Le premier chapitre présente et critique la littérature traitant des relations entre différents niveaux de l'environnement et des variables de l'organisation.

Le deuxième chapitre exposera le procédé méthodologique utilisé qui consiste en un échantillonnage, une élaboration du schème conceptuel, et une analyse descriptive des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation.

Le troisième chapitre consistera en l'élaboration du schème conceptuel global, constitué par une intégration de deux schèmes: l'un portant sur les niveaux de l'environnement (Osborn et Hunt, 1974), et l'autre sur les niveaux de l'organisation (Parsons, 1960). De ce schème découleront trois sous-questions de recherche qui permettront de répondre à la question principale.

Le quatrième chapitre sera consacré à l'analyse descriptive des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation basée sur les écrits de vingt-cinq théoriciens de l'administration. Cette analyse s'effectuera au moyen de la méthode de Bereday selon trois

étapes: les données tirées des écrits des auteurs sont décrites, puis interprétées simultanément sous forme d'ensembles factoriels qui sont ensuite juxtaposés dans une grille. Les résultats de cette juxtaposition permettront de répondre aux sous-questions de recherche.

En guise de conclusion, des propositions concernant les implications au domaine scolaire seront formulées pour ouvrir la voie à d'autres recherches.

CHAPITRE PREMIER

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre porte sur le relevé de la littérature et comprend trois parties. Dans la première partie il est question des concepts fondamentaux utilisés dans cette recherche, c'est-à-dire des niveaux de l'environnement et des niveaux de l'organisation. La deuxième partie discerne et critique les études traitant des relations entre un niveau de l'environnement et des variables organisationnelles. Enfin, la troisième partie tente d'établir des relations entre des niveaux de l'environnement et des niveaux de l'organisation.

1. Les concepts fondamentaux

Cette partie concerne les concepts fondamentaux à l'étude et comprend deux sections: la première sur les niveaux de l'environnement et la deuxième sur les niveaux de l'organisation.

1.a Niveaux de l'environnement

L'environnement organisationnel peut être considéré comme étant tout phénomène à l'extérieur des frontières organisationnelles. Ce terme 'environnement' est donc un concept ambigu qui peut être utilisé à différents niveaux d'analyse et mesuré selon différentes dimensions.

Effectivement, on trouve dans la littérature plusieurs approches: la première centrée sur les conditions du marché et de la technologie se réfère à l'environnement immédiat ou "task environment" (Dill, 1958; Burns et Stalker, 1961; Thompson, 1967; Lawrence et Lorsch, 1967); la deuxième se penche sur les relations interorganisationnelles (Évan, 1966; Levine et White, 1961; Litwak et Hylton, 1962; Aiken et Hage, 1968; Benson, 1975); la troisième s'adresse aux conditions générales telles que les facteurs socio-culturels, politiques et économiques (Farmer et Richman, 1965; Negandhi et Estafen, 1965; Koontz, 1969).

(α) L'approche centrée sur l'environnement immédiat

Selon les partisans de cette approche, l'environnement immédiat appelé 'task environment' est conçu en termes de conditions technologiques et de marché. Parmi ceux-ci figurent des auteurs comme Burns et Stalker (1961), Emery et Trist (1965), Dill (1958), Thompson (1967), Child (1972), Duncan (1972), et Shortell (1977).

Burns et Stalker (1961)² considèrent que c'est le taux de changement et de prévisibilité de l'environnement ou son degré d'instabilité qui détermine le type de structure appropriée. Selon eux, dans un environnement stable apparaît une structure mécanique aux statuts et fonctions strictement définis, alors que dans un environnement instable apparaît une structure organique où il y a ajustement mutuel des rôles, de la coordination, et des communications.

² Tom Burns, et Gerald M. Stalker, The Management of Innovation, London: Tavistock Publications, 1961.

Emery et Trist (1965)³ pour leur part conçoivent également l'instabilité comme une dimension importante en parlant de la turbulence de l'environnement. Ils caractérisent cette turbulence par le taux de changement des relations entre les éléments de l'environnement.

Child (1972)⁴ définit l'instabilité par trois variables: la fréquence des changements dans les activités environnantes, le degré d'indifférence de chaque changement, et le degré d'irrégularité des changements. Il mentionne d'autre part deux autres caractéristiques qui sont l'intolérance et la complexité.

Selon Duncan (1972)⁵, la complexité et le dynamisme sont les deux dimensions qui contribuent à l'incertitude perçue par le manager. Il montre que les unités décisionnelles ayant un environnement simple-statique connaissent moins d'incertitude que celles confrontées à un environnement dynamique-complexe. Duncan distingue bien l'instabilité de la complexité, par contre il mêle l'hétérogénéité (diversité) à cette dernière.

Shortell (1977)⁶, quant à lui, dissocie l'hétérogénéité (diversité) de la complexité en termes de nature des problèmes causés par les facteurs externes. Sa typologie inclut les dimensions telles que la complexité, la diversité, l'instabilité, et l'incertitude.

³ Fred E. Emery, et E.L. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations, 1965, 18, p. 21-32.

⁴ John Child, Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, 1972, 6, p. 2-22.

⁵ Robert B. Duncan, Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 313-328.

⁶ Stephen M. Shortell, The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations, Human Relations, 1977, 30, p. 275-302.

Thompson (1967)⁷ considère lui aussi l'hétérogénéité qui associée à l'instabilité donne les combinaisons suivantes: homogène/stable, homogène/ instable, hétérogène /stable, hétérogène/instable.

Dill (1958)⁸ dans une étude menée auprès de deux firmes norvégiennes montre l'influence de l'environnement immédiat sur l'autonomie managériale. Cet environnement immédiat est défini par l'auteur comme des apports d'informations provenant de sources externes et potentiellement pertinents à la formulation et poursuite des buts. Les dimensions qui caractérisent cet environnement selon Dill sont l'homogénéité-hétérogénéité, la stabilité, et la complexité.

Par ailleurs, l'environnement est conçu par d'autres auteurs comme l'ensemble d'organisations avec lesquelles l'organisation interagit. C'est l'approche de l'environnement interorganisationnel dont il est question dans le prochain paragraphe.

(B) L'approche centrée sur l'environnement interorganisationnel

Selon cette approche les principaux facteurs de l'environnement qui affectent l'organisation sont les autres organisations. Celles-ci en contrôlant les flux de ressources essentielles à la survie de l'organisation jouent un rôle important. Certains auteurs perçoivent cet environnement interorganisationnel en termes d'échanges de biens/services (Levine et

⁷ James D. Thompson, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill, 1967.

⁸ William R. Dill, Environment as an Influence on Managerial Autonomy, Administrative Science Quarterly, 1958, 2, p. 409-443.

White, 1961; Litwak et Hylton, 1962; Evan, 1966), d'autres en termes de dépendance des ressources (Aiken et Hage, 1968; Pugh et al., 1969; Mindlin et Aldrich, 1975; Pfeffer, 1972; Aldrich, 1972; Benson, 1975; Marrett, 1971), ou encore en termes d'intégration dans un réseau (Turk, 1970; 1973).

Parmi ceux qui prennent l'approche basée sur l'échange on trouve Levine et White (1961)⁹. Ceux-ci étudient les relations entre des organisations communautaires et des agences de bien-être. Ces organisations coopèrent ensemble pour s'échanger des références de cas, des services, des fonds, des équipements et des informations. Les principaux facteurs qui déterminent les termes de l'échange sont le support fourni par le système organisationnel, la fonction assumée par l'organisation (en services directs/indirects) et le consensus de domaine.

Litwak et Hylton (1962)¹⁰ se penchent sur la coordination inter-organisationnelle, mécanisme assuré par des agences de coordination. Ces agences se forment lorsque les facteurs suivants sont remplis: qu'il y a interdépendance entre des organisations, que les agences sont conscientes ("awareness") de cette interdépendance, et qu'elle puisse se traduire en actions standardisées.

⁹ Sol Levine, et P.E. White, Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, Administrative Science Quarterly, 1961, 5, p. 583-601.

¹⁰ Eugene Litwak, et L. F. Hylton, Interorganizational Analysis: An Hypothesis About Coordinating Agencies, Administrative Science Quarterly, 1962, 6, p. 395-420.

Evan (1966)¹¹, quant à lui, maintient que la coopération interorganisationnelle se manifeste lorsque des organisations accomplissent des fonctions sociales complémentaires et connaissent une rareté des ressources.

La deuxième approche adopte une perspective de dépendance des ressources ("resource dependence model") selon laquelle les organisations deviennent interdépendantes les unes des autres pour la mobilisation des ressources rares.

Aiken et Hage (1968)¹² considèrent que les organisations innovatrices ont besoin de ressources additionnelles, et pour satisfaire à ce besoin, elles doivent s'engager dans des programmes conjoints ("interdépendance"). Leurs résultats montrent que les organisations ayant de nombreux programmes conjoints c'est-à-dire plus dépendantes de leur environnement sont des organisations plus complexes (plus de professionnels et une structure d'occupations plus diversifiée); qu'elles ont des structures décisionnelles les moins centralisées, qu'elles sont plus innovatrices, qu'elles ont moins de canaux de communication, et sont moins formalisées que les organisations ayant peu de programmes conjoints.

Pugh et al. (1969)¹³ dans leur recherche sur quarante-six organisations identifient également plusieurs relations entre la dépendance et la

¹¹ William Evan, *The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations*, in Thompson, J.D. (ed.), *Approaches to Organizational Design*, Pittsburg, Pennsylvania: University of Pittsburg Press, 1966.

¹² Michael Aiken, et Jerald Hage, *Organizational Interdependence and Intra-organizational Structure*, *American Sociological Review*, 1968, 33, p. 912-930.

¹³ Derek Pugh, David J. Hickson, C.R. Hinings, et C. Turner, *The Context of Organization Structures*, *Administrative Science Quarterly*, 1969, 14, p. 91-114.

structure organisationnelle. Cependant, leur concept de dépendance est assez flou et les indices de mesure quelque peu ambigus. C'est pourquoi leur étude est reprise par Mindlin et Aldrich (1957)¹⁴ qui trouvent que plus grande est la dépendance aux autres organisations (excluant l'organisation-mère), moins grande est la formalisation et la standardisation de la structure organisationnelle.

Pfeffer (1972)¹⁵ en opérationnalisant la dépendance en termes de transferts de ressources trouve des relations significatives avec les stratégies de fusion des firmes commerciales.

Aldrich (1972)¹⁶, et Benson (1975)¹⁷ élargissent la perspective de la dépendance en introduisant le conflit et la coopération inter-organisationnelle. Aldrich note que les éléments dont l'organisation désire posséder peuvent être soit des ressources, soit des unités qui contrôlent ces ressources. Benson propose un modèle d'économie politique où les interactions se font sur la base des acquisitions de ressources (monnaie et autorité). Ainsi, les organisations qui contrôlent le flux de ressources au sein du réseau interorganisationnel vont détenir du pouvoir et sont donc moins dépendantes des conditions du milieu. Il distingue plusieurs dimensions qui caractérisent la structure de l'environnement telles que le degré de concentration, la dispersion des ressources, le pouvoir, l'autonomie, la

¹⁴ Sergio Mindlin, et Howard Aldrich, Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Re-Examination of the Findings of the Aston Group, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 382-392.

¹⁵ Jeffrey Pfeffer, Merger as a Response to Organizational Interdependence, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 382-394.

¹⁶ Howard Aldrich, An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflict in the Manpower Training System, dans Anant Negan-

dépendance du réseau face aux forces externes, l'abondance-rareté des ressources, et les mécanismes de contrôle.

Marrett (1971)¹⁸ fait une synthèse des approches et suggère d'identifier les propriétés des relations interorganisationnelles selon les dimensions suivantes: la formalisation, l'intensité, la réciprocité, et la standardisation.

La troisième approche considère les relations interorganisationnelles en tant que systèmes sociaux. Van de Ven, Emmett, et Koenig (1975)¹⁹ suggèrent un cadre de référence pour étudier les relations interorganisationnelles comme des collectivités ("interorganizational collectivities"). Une collectivité a donc les propriétés systémiques c'est-à-dire que les actions des organisations sont interdépendantes, et que ses représentants assument des rôles spécifiques pour dicter les droits et les obligations des membres. Ce rôle permet donc à la collectivité interorganisationnelle d'agir en tant qu'unité et de prendre des décisions concernant l'atteinte des buts du système.

dhi (ed.), Conflict and Power in Complex Organizations: An Inter-Institutional Perspective, Kent, Ohio: C.A.R.I., Kent State University, 1972.

¹⁷ J. Kenneth Benson, The Interorganizational Network as a Political Economy, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 229-249.

¹⁸ Cora B. Marrett, On the Specification of Interorganizational Dimensions, Sociology and Social Research, 1971, 56, p. 83-99.

¹⁹ Andrew H. Van de Ven, D. C. Emmett, et R. Koenig, Framework for Interorganizational Analysis, dans Anant R. Negandhi (ed.), Interorganizational Theory, Kent, Ohio: C.A.R.I., Kent State University, 1975.



Warren (1967, 1973)²⁰ s'intéresse particulièrement à cette question lorsqu'il analyse le processus décisionnel entre les communautés ("community decision organizations").

Perrucci et Pilisuk (1970)²¹ proposent des méthodes pour examiner les structures de pouvoir communautaire et identifier les leaders interorganisationnels.

Dans le même sens, Turk (1973)²² examine d'une part les relations réciproques entre les organisations communautaires, et d'autre part leurs relations avec des organisations extra-locales.

(γ) L'approche centrée sur l'environnement macrosociologique

La troisième approche s'occupe de l'aspect macrosociologique de l'environnement qui inclut les facteurs éducatifs, sociologiques, économiques, politiques.

Farmer et Richman (1965)²³ élaborent un modèle pour mettre en évidence l'influence des contraintes externes (éducation, contexte sociologique, politique, et économique) sur le processus et l'efficacité du manage-

²⁰ Roland Warren, The Interorganizational Field as a Focus for Investigation, Administrative Science Quarterly, 1967, 12, p. 396-419.

Roland Warren, et al., The Interactions of Community Decision Organizations: Some Conceptual and Empirical Findings, dans Anant R. Negandhi (ed.), Modern Organizational Theory, Kent, Ohio: Kent State University Press, 1973.

²¹ Robert Perrucci, et Marc Pilisuk, Leaders and Ruling Elites: The Interorganizational Bases of Community Power, American Sociological Review, 1970, 35, p. 1040-1057.

²² Herman Turk, Comparative Urban Structure from an Interorganizational Perspective, Administrative Science Quarterly, 1973, 18, p. 37-55.

²³ Richard Farmer, et B.M. Richman, Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1965.

ment. Ils soulignent cependant que les contraintes externes peuvent affecter directement l'efficacité administrative sans passer par l'intermédiaire du processus managérial (planifier, organiser, contrôler).

Negandhi et Estafen (1965)²⁴ dans une étude comparative indiquent que la philosophie managériale est une variable indépendante tout aussi importante que les facteurs d'environnement, exerçant une influence sur la pratique du management.

Un autre modèle est construit par Koontz (1969)²⁵ où les facteurs d'environnement sont séparés des principes fondamentaux de management, et les pratiques managériales (techniques, politiques, programmes) sont différenciées des pratiques non-managériales (marketing, ingénierie, production, finance).

Selon lui, les pratiques managériales sont affectées à la fois par l'environnement, les principes de management, les sciences fonctionnelles de l'entreprise (finance, marketing, etc.), et les ressources disponibles.

Ces divers modèles théoriques que nous avons évoqués n'ont que peu de support empirique vu les difficultés d'opérationnalisation des concepts suggérés (facteurs éducationnels, socio-culturels, etc.). Ce qui explique en partie la rareté des recherches menées sur l'environnement macrosociologique.

²⁴ Anant R. Negandhi, et B.D. Estafen, A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environment, Academy of Management Journal, 1965, 8, p. 309-318.

²⁵ Harold Koontz, A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management, Academy of Management Journal, 1969, 12, p. 415-430.

Dans cette première section, une revue de la littérature a permis de distinguer trois approches différentes de l'environnement. Chacune de ces approches se penche sur un niveau particulier de l'environnement: la première s'adresse à l'environnement immédiat, la deuxième concerne l'environnement interorganisationnel, et la troisième se réfère à l'environnement macrosociologique.

Dans la prochaine section, nous nous penchons sur les niveaux de l'organisation comme deuxième concept majeur de la recherche.

1.b Niveaux de l'organisation

L'organisation est un groupe de personnes organisé selon des postes et des fonctions structurés et coordonnés en vue de réaliser un but commun.

Dans ce sens, ces postes et fonctions sont classifiés selon plusieurs niveaux organisationnels correspondant à différents degrés d'autorité.

McFarland (1958)²⁶ par exemple, considère que la dimension verticale de la structure est caractérisée par des niveaux hiérarchiques d'autorité. Ces niveaux se répartissent comme suit: au niveau supérieur siège l'exécutif composé du président du conseil d'administration, au niveau intermédiaire se situent les chefs de départements et les surintendants, et au niveau inférieur figurent les contremaîtres.

²⁶ Dalton E. McFarland, Management Principles and Practices, New York: MacMillan, 1958, cf. p. 163-165.

Dans la même lignée, Katz et Kahn (1966)²⁷ établissent un lien entre trois types de leadership et trois niveaux organisationnels. Les différents leaders se distinguent en trois catégories: le premier est un initiateur de changement structurel en formulant les politiques, le deuxième interprète la structure existante en l'improvisant, le troisième utilise la structure en assurant sa bonne administration. Selon Katz et Kahn ces trois types de leaders sont localisés aux trois niveaux organisationnels suivants: le niveau supérieur, le niveau intermédiaire, et le niveau inférieur.

Au niveau supérieur correspond le leader institutionnel qui s'assure de créer, changer, éliminer la structure pour qu'elle puisse servir à l'atteinte des buts organisationnels. Ce leader doit posséder une définition claire de la mission de l'organisation et adapter la politique organisationnelle en fonction du contexte externe et interne.

Au niveau intermédiaire, le rôle du leader consiste à développer des mesures et des outils pour implanter les politiques établies et réaliser les objectifs organisationnels. La principale tâche de ce leader est de répartir les fonctions et guider les subordonnées en vue d'optimiser le fonctionnement organisationnel. Il occupe donc un rôle de pivot servant à coordonner le niveau supérieur et inférieur, et à intégrer les relations interpersonnelles (primaires et secondaires).

Au niveau inférieur, le rôle du leader est de voir à l'application des règles émises et à la bonne marche des opérations. Pour remplir ce rôle il doit maîtriser le système de règlements et la connaissance technique.

²⁷ Daniel Katz, et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966.

Parsons (1960)²⁸, selon une approche systémique, conçoit que toute organisation se subdivise en trois sous-organisations ou niveaux organisationnels. Il distingue trois niveaux hiérarchiques qui sont les suivants: le niveau technique, le niveau managérial, et le niveau institutionnel. Le niveau technique a comme rôle d'exécuter une performance technique telle que la direction d'une classe, la vérification des déclarations d'impôts par des collecteurs de taxes, la transformation des matières premières en produits manufacturés par des ouvriers spécialisés, ou la supervision d'une chaîne de production de masse par un contremaître. Le niveau managérial s'assure de la distribution du service ou des biens effectués par le niveau technique en servant d'intermédiaire entre le sous-système technique et les consommateurs (clients, élèves, etc.) et en fournissant les ressources nécessaires pour l'exécution des fonctions techniques. Ce niveau exerce un contrôle sur le niveau technique en dictant le type de technologie employé, l'ampleur des opérations, la politique d'emploi et d'approvisionnement. Enfin, le niveau institutionnel assure l'implantation et l'intégration des buts organisationnels aux autres agences de la communauté. Ce niveau joue le rôle de légitimation et de relation avec l'environnement externe.

²⁸ Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, New York: Free Press, 1960, cf. p. 59-96.

D'après ce relevé de la littérature il semble se dégager un certain consensus chez les auteurs concernant les niveaux organisationnels. Ils s'accordent pour distinguer trois niveaux hiérarchiques dans l'organisation: le niveau inférieur (technique), le niveau intermédiaire (managérial), et le niveau supérieur (institutionnel).

Dans cette première partie nous avons fait un relevé de la littérature sur les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation. La deuxième partie qui suit fait le point de ce qui a été fait à ce sujet.

2. Relations entre différents niveaux de l'environnement et différentes variables organisationnelles.

Dans cette section, nous allons revoir les études qui ont établi des relations entre différents niveaux de l'environnement et différentes variables organisationnelles. Les principales variables organisationnelles traitées par les auteurs sont les suivantes: la centralisation, la formalisation, la spécialisation, la communication, et l'efficacité.

Centralisation. Plusieurs études montrent que l'environnement immédiat influence le style décisionnel de l'organisation. Ainsi, lorsque les organisations font face à des environnements complexes et incertains, elles tendent à adopter une structure décisionnelle participative. À ce propos, la recherche de Dill (1958) compare deux types d'entreprises l'une localisée dans un environnement simple, stable, et homogène, l'autre dans un environnement complexe, instable, et hétérogène. Il trouve que les managers dans le premier cas, ont moins d'autonomie que ceux dans le deuxième cas.

Deux autres études (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967) indiquent des relations semblables entre la décentralisation et l'incertitude-l'instabilité de l'environnement immédiat.

Par contre, des résultats différents sont rapportés par Pugh et al. (1969). Ils trouvent que plus grand est le degré de dépendance d'une organisation, plus sa structure d'autorité est centralisée.

Aiken et Hage (1968) aboutissent à des conclusions identiques lorsqu'ils étudient l'interdépendance de l'environnement mesurée par le nombre de programmes conjoints et la centralisation mesurée par la participation aux décisions et la hiérarchie de l'autorité. Ils trouvent une faible relation positive entre le degré de participation et l'interdépendance. Quant à la hiérarchie de l'autorité, ils trouvent que plus l'interdépendance augmente, plus les organisations tendent vers la centralisation.

Paulson (1974)²⁹ poursuit les travaux d'Aiken et Hage (1968) et élabore un modèle causal des relations interorganisationnelles. Ses résultats indiquent que la centralisation par ses effets directs et indirects est la plus importante variable structurelle qui affecte les relations interorganisationnelles.

Formalisation. La formalisation réfère au degré de définition formelle concernant les règles et procédures à suivre pour l'exécution des fonctions et des rôles. Les hypothèses généralement formulées quant à l'influence de l'environnement sur la formalisation sont les suivantes: les organisations tendent à devenir moins formalisées dans des environnements

²⁹ Steven K. Paulson, Causal Analysis of Interorganizational Relations: An Axiomatic Theory Revised, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 319-327.

complexes, incertains, et instables. Thompson (1967) propose que les unités périphériques ("boundary spanning structures") localisées dans des environnements homogènes et stables sont moins différenciées et réagissent aux intrants externes selon des règles précises. Par contre, celles localisées dans des environnements hétérogènes sont plus différenciées quoique leurs réponses aux contingences externes soient également routinières et standardisées.

Ces propositions ont le support empirique des travaux de Burns et Stalker (1961) qui montrent que les organisations dans des environnements stables sont plus formalisées que celles dans des environnements instables.

Aiken et Hage (1968) dans une étude menée auprès de seize organisations de santé et bien-être arrivent à des conclusions divergentes. Ils ne trouvent pas de relation entre la formalisation et l'interdépendance mesurée en termes de programmes conjoints.

Spécialisation. Lawrence et Lorsch (1967) dans leur étude parlent de deux variables organisationnelles majeures: la différenciation et l'intégration. Leurs résultats empiriques indiquent que plus grande est l'incertitude de l'environnement, plus grande est la différenciation ou spécialisation.

Selon Burns et Stalker (1961) face à un environnement instable, l'organisation est de nature organique, et tend à être moins spécialisée pour répondre plus rapidement au changement.

Child (1972) considère que la complexité de l'environnement entraîne une plus ou moins grande spécialisation des tâches dans les services en contact avec l'extérieur.

Aiken et Hage (1968) indiquent une relation entre l'interdépendance de l'environnement et la complexité (spécialisation) mesurée en termes de variétés d'occupations et de tâches spécifiques.

Paulson (1974) trouve que la complexité (spécialisation) a des effets directs sur les relations interorganisationnelles.

Communication. Les principales recherches ayant examiné les relations entre l'environnement et la communication révèlent que les organisations situées dans des environnements incertains et complexes favorisent des communications latérales. Cette affirmation a le support de Burns et Stalker (1961), Dill (1958), Aiken et Hage (1968).

Efficacité. L'efficacité organisationnelle est généralement un indice de performance ou de réalisation du but. La plupart des travaux examinent les relations entre l'environnement général (socio-culturel, politique, économique) et l'efficacité du système organisationnel.

Farmer et Richman (1965) associent les facteurs macrosociologiques de l'environnement à l'efficacité de la firme. Negandhi et Estafen (1965) quant à eux conçoivent la philosophie du management comme une variable indépendante aussi importante que les facteurs d'environnement pour déterminer l'efficacité d'une entreprise.

De même Koontz (1969) propose un modèle dans lequel les pratiques managériales et non-managériales (marketing, ingénierie, production, finance) sont affectées par l'environnement, les principes de management, les sciences fonctionnelles dans l'entreprise, et les ressources. L'interaction entre les pratiques managériales et non-managériales affecte l'efficacité de la firme.

Osborn et Hunt (1974) quant à eux font l'hypothèse d'une relation entre la complexité de l'environnement et l'efficacité organisationnelle. Cependant, les résultats de leur étude empirique infirment l'hypothèse première.

Dans cette section, nous avons revu les études qui ont mentionné des relations entre l'environnement et des variables organisationnelles. Les résultats de ces travaux sont parfois contradictoires et peuvent être dûs à la disparité des niveaux de conceptualisation de l'environnement. Certains par exemple, trouvent des relations entre l'instabilité et l'incertitude de l'environnement et la formalisation (Thompson, 1967; Burns et Stalker, 1961), alors que d'autres comme Aiken et Hage (1968) ne trouvent pas de relation entre l'interdépendance de l'environnement et la formalisation. Un autre exemple est celui des relations entre certaines caractéristiques de l'environnement et l'efficacité organisationnelle. Farmer et Richman (1965), Negandhi et Estafen (1965), Koontz (1969) proposent une relation entre l'environnement et l'efficacité. Par contre, Osborn et Hunt (1974) aboutissent à des résultats qui ne leur permettent pas de confirmer la relation entre la complexité de l'environnement et l'efficacité. Ces quelques exemples montrent la difficulté à interpréter les résultats des recherches sur les relations entre l'environnement et l'organisation. Ceci soulève par ailleurs quelques problèmes: d'une part les dimensions de l'environnement ne sont pas catégorisées selon des niveaux d'analyse, d'autre part, les variables de l'organisation ne sont pas opérationnalisées de la même façon.

Pour tenter de remédier à ces problèmes, nous suggérons d'ordonner l'environnement et l'organisation selon différents niveaux d'analyse pour en examiner les relations.

3. Relations entre des niveaux de l'environnement et des niveaux de l'organisation

Quelques études comme celles de Thompson (1967) et de Sullivan (1977) tentent d'examiner les relations entre l'environnement immédiat ("task environment") et les niveaux organisationnels.

Thompson (1967) cherche à montrer l'influence du "task environment" sur les niveaux organisationnels (technique, managérial, institutionnel). Il suggère les propositions suivantes:

- au niveau technique, les organisations essaient de protéger leurs noyaux technologiques des influences de l'environnement;
- au niveau managérial, les organisations répliquent à des environnements hétérogènes en se structurant en unités fonctionnelles et homogènes pour répondre à chacun d'eux,
- au niveau institutionnel, plus les sources d'incertitudes ou contingences sont grandes, plus il y a de centres de pouvoir et plus grand est le nombre de positions politiques dans l'organisation.

Sullivan (1977)³⁰ dans une recherche empirique montre l'influence de l'environnement immédiat sur la décentralisation à deux niveaux organisa-

³⁰ Dale B. Sullivan, Task Environments and Organizations Structure, Organization and Administrative Sciences, 1977, 8, p. 185-202.

tionnels: celui de la division, et celui du département. L'environnement est opérationnalisé par les dimensions d'incertitude et de complexité, alors que la décentralisation réfère au degré de participation décisionnelle des membres. L'hypothèse d'une relation entre le degré de complexité-incertitude de l'environnement et le degré de décentralisation est infirmée au niveau de la division. Par contre, cette hypothèse est confirmée au niveau du département.

Ces études traitent seulement des relations entre l'environnement immédiat et des niveaux organisationnels, mais ne considèrent pas d'autres aspects de l'environnement comme l'environnement interorganisationnel et macrosociologique. À part les études évoquées et compte tenu des limites du chercheur, il apparaît qu'aucune étude jusqu'à date n'a tenu compte de différents niveaux de l'environnement pour examiner ses relations avec différents niveaux de l'organisation. C'est pourquoi cette recherche a pour objet de présenter une intégration des différents niveaux de l'environnement en examinant ses relations avec les différents niveaux de l'organisation.

CHAPITRE DEUX

PROCÉDÉ MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente les composantes du procédé méthodologique utilisé dans cette recherche: l'échantillonnage, le schème conceptuel global, l'analyse descriptive des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation telles qu'établies par les auteurs en administration.

1. L'échantillonnage

Les études sur les relations entre l'environnement et l'organisation sont presque inexistantes dans le domaine de l'administration scolaire et nous limiter aux auteurs qui ont tenté de développer une application embryonnaire de la théorie de la contingence aurait restreint le sujet de recherche.

Nous avons donc, au meilleur de notre connaissance, retenu les auteurs qui ont traité des relations entre l'environnement et l'organisation en administration.

Les ouvrages d'administration scolaire écrits par les théoriciens suivants ont servi de base pour sélectionner les auteurs choisis dans

l'échantillon: Carlson³¹; Clark³²; Kimbrough³³; Knezevich³⁴; Lutz et Iannaccone³⁵; Derr et Gabarro³⁶; Gabarro³⁷; Tyler³⁸; Baldrige³⁹; Weick⁴⁰; Hanson⁴¹.

À partir de ces théoriciens d'administration scolaire, cette étude se limite aux auteurs les plus souvent mentionnés dans la littérature de

³¹ Richard O. Carlson, Environmental Constraints and Organizational Consequences: The Public School and Its Clients, dans Daniel E. Griffiths (ed.), Behavioral Science and Educational Administration, Part II, 63rd Yearbook of the NSSE, 1964.

³² Burton R. Clark, The Sociology of Educational Administration, dans W.W. Charters et al. (eds.), Perspectives and Educational Administration and the Behavioral Sciences, Eugene: Oregon, CASEA, 1965(a).
, Interganizational Patterns in Education, Administrative Science Quarterly, 1965(b), 10, p. 22-37.

³³ Ralph B. Kimbrough, Political Power and Educational Decision-Making, Chicago: Rand McNally and Company, 1964.

³⁴ Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, 2e édition, New York: Harper and Row, 1969.

³⁵ Frank W. Lutz, et Laurence Iannaccone, Understanding Educational Organizations: A Field Study Approach, Ohio: Columbus, 1969.

³⁶ Brooklyn Derr, et John Gabarro, An Organizational Contingency Theory for Education, Educational Administration Quarterly, 1972, 8, p. 26-43.

³⁷ John J. Gabarro, Organizational Adaptation to Environmental Change, dans Frank Baker (ed.), Organizational Systems: General Systems Approaches to Complex Organizations, Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, 1973.

³⁸ William Tyler, The Organizational Structure of the Secondary School, Educational Review, 1973, 25, p. 223-236.

³⁹ Victor J. Baldrige, Organizational Innovation: Individual, Structural, and Environmental Impacts, dans J.V. Baldrige et T. Deal (eds.), Managing Change in Educational Organizations, Berkeley, California: McCutchan, 1975.

⁴⁰ Karl E. Weick, Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, Administrative Science Quarterly, 1976, 21, p. 1-19.

⁴¹ Mark E. Hanson, School Management and Contingency Theory: An Emerging Perspective, Educational Administration Quarterly, 1979(a), 15, p. 98-116.

, Educational Administration and Organizational Behavior, Boston: Allyn et Bacon, Inc., 1979(b).

l'administration comme: Dill⁴², Burns et Stalker⁴³; Levine et White⁴⁴; Farmer et Richman⁴⁵; Negandhi et Estafen⁴⁶; Thompson⁴⁷; Lawrence et Lorsch⁴⁸; Terreberry⁴⁹; Aiken et Hage⁵⁰; Pugh et al.⁵¹; Koontz⁵²; Perrucci et Pilisuk⁵³; Child⁵⁴; Duncan⁵⁵;

⁴² William Dill, Environment as an Influence on Managerial Autonomy, Administrative Science Quarterly, 1958, 2, p. 409-443.

⁴³ Tom Burns, et Gerald M. Stalker, The Management of Innovation, London: Tavistock Publications, 1961.

⁴⁴ Sol Levine, et P.E. White, Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, Administrative Science Quarterly, 1961, 5, p. 583-601.

⁴⁵ Richard N. Farmer, et Barry M. Richman, Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965.

⁴⁶ Anant R. Negandhi, et B.D. Estafen, A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments, Academy of Management Journal, 1965, 8, p. 309-318.

⁴⁷ J.D. Thompson, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill Co., 1967.

⁴⁸ Paul R. Lawrence, et Jay W. Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise, Paris: Les Éditions d'Organisation, 1973, traduit du volume: Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Harvard University, 1967.

⁴⁹ Shirley M. Terreberry, The Organization of Environments, thèse doctorale, non publiée, présentée à l'Université de Michigan, Ann Arbor, 1968.

⁵⁰ Michael Aiken, et Jerald Hage, Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, American Sociological Review, 1968, 33, p. 912-930.

⁵¹ Derek S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings, et C. Turner, The Context of Organizations Structures, Administrative Science Quarterly, 1969, 14, p. 91-114.

⁵² Harold Koontz, A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management, Academy of Management Journal, 1969, 12, p. 415-430.

⁵³ Robert Perrucci, et Mark Pilisuk, Leaders and Ruling Elites: The Interorganizational Bases of Community Power, American Sociological Review, 1970, 35, p. 1040-1057.

⁵⁴ John Child, Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, 1972, 6, p. 1-31.

⁵⁵ Robert D. Duncan, Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 313-326.

Osborn et Hunt⁵⁶; Paulson⁵⁷; Warren et al.⁵⁸; Pennings⁵⁹; Aldrich⁶⁰; Klonglan et al.⁶¹; Sullivan⁶²; Leifer et Huber⁶³; Tung⁶⁴; Galaskiewicz⁶⁵; Boje et Whetten⁶⁶.

⁵⁶ Richard N. Osborn, et James G. Hunt, Environment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 231-246.

⁵⁷ Stephen K. Paulson, Causal Analysis of Interorganizational Relations: An Axiomatic Theory Revised, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 319-327.

⁵⁸ Roland L. Warrren, S.M. Rose et A.F. Bergunder, The Structure of Urban Reform, London: D.C. Heath and Co., Lexington Books, 1974.

⁵⁹ Johannes M. Pennings, The Relevance of Structural Contingency Model of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 393-407.

⁶⁰ Howard Aldrich, Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations, Administration and Society, 1976, 7, p. 419-454.

⁶¹ Gerald E. Klonglan, R.D. Warren, J.M. Winkelpleck, et S.K. Paulson, Interorganizational Measurement in the Social Services Sector: Differences by Hierarchical Levels, Administrative Science Quarterly, 1976, 21, p. 675-687.

⁶² Dale B. Sullivan, Task Environments and Organization Structure, Organization and Administrative Sciences, 1977, 8, p. 185-202.

⁶³ Richard Leifer, et George P. Huber, Relations among Perceived Environmental Uncertainty, Organizational Structure and Boundary Spanning Behavior, Administrative Science Quarterly, 1977, 22, p. 235-246.

⁶⁴ Rosalie L. Tung, Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure, Academy of Management Journal, 1979, 22, p. 672-693.

⁶⁵ Joseph Galaskiewicz, Exchange Networks and Community Politics, Beverly Hills: Sage Publications, 1979.

⁶⁶ David M. Boje, et David A. Whetten, Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks, Administrative Science Quarterly, 1981, 26, p. 378-395.

Le critère retenu pour l'identification et la sélection de ces auteurs est: toute étude à notre disposition, tant théorique qu'empirique, en théories organisationnelles ayant traité des relations entre l'environnement et organisation. Aussi les travaux qui examinent soit l'environnement, soit l'organisation, sans pour autant établir de relations sont exclus de l'échantillon. Par ailleurs, les auteurs retenus se limitent à la période de 1958 à 1981⁶⁷, et à un nombre de vingt-cinq. De cet échantillon sont recueillies les données à analyser.

2. Le schème conceptuel

Pour élaborer le schème conceptuel qui servira de grille d'analyse à la présente recherche nous procédons en trois étapes. La première étape consiste à distinguer l'environnement selon trois niveaux tel que le suggèrent Osborn et Hunt (1974)⁶⁸. La deuxième étape consiste à distinguer l'organisation selon trois niveaux tel que le suggère Parsons(1960)⁶⁹.

⁶⁷ Vers la fin des années cinquante on assiste à l'émergence de la théorie de la contingence d'après laquelle une variation de l'environnement implique une variation de l'organisation. A ce propos, le lecteur pourra se référer aux sources suivantes: Fred Luthans, et T. I. Stewart, A General Contingency Theory of Management, Academy of Management Review, 1977, 2, p. 181-195; Laird W. Mealia, et D. Lee, An Alternative to Macro-Micro Contingency Theories: An Integrative Model, Academy of Management Review, 1979, 4, p. 333-345; Fremont E. Kast, et J.W. Stocum (eds.), Contingency Views of Organization and Management, Chicago: Science Research, 1973.

⁶⁸ Richard N. Osborn, et James G. Hunt, Environment and Organizations Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 231-246.

⁶⁹ Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, New York: Free Press, 1960.

Enfin la troisième étape consiste à intégrer les deux schèmes mentionnés en un schème global portant sur les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation.

2.a Schème conceptuel portant sur les niveaux de l'environnement

Pour élaborer ce schème, nous nous inspirons d'Osborn et Hunt (1974) qui classifient l'environnement en trois niveaux: l'environnement immédiat ("task environment"), l'environnement interorganisationnel ("aggregation environment"), et l'environnement macrosociologique ("macro environment"). Les trois niveaux de l'environnement étant définis, nous identifions les dimensions propres à chacun d'eux de la manière suivante.

Pour l'environnement immédiat, nous nous basons sur la typologie de Shortell (1977)⁷⁰ qui suggère les dimensions telles que l'instabilité, l'incertitude, la complexité, et l'hétérogénéité ("diversity"). Pour l'environnement interorganisationnel nous nous basons sur la distinction de Galaskiewicz (1979)⁷¹ entre quatre types de relations afin d'examiner les dimensions caractéristiques de chacun d'entre eux. Enfin pour l'environnement macrosociologique, le modèle de Farmer et Richman (1965)⁷² est utilisé pour décrire les dimensions caractéristiques de ce niveau.

⁷⁰ Stephen M. Shortell, The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations, Human Relations, 1977, 30, p. 275 302.

⁷¹ Joseph Galaskiewicz, Exchange Networks and Community Politics, Beverly Hills, California: Sage Publications, 1979.

⁷² Richard N. Farmer, et Barry M. Richman, Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1965.

2.b Schème conceptuel portant sur les niveaux de l'organisation

Pour élaborer ce schème nous nous inspirons de la classification de Parsons (1960), mais en l'adaptant pour définir opérationnellement les niveaux comme suit. Le niveau technique se définit par la technologie, le niveau managérial se définit par la structure, et le niveau institutionnel se définit par le but.

À partir de ces définitions, nous identifions les variables caractéristiques de la technologie, de la structure, et du but à l'aide d'une revue de la littérature.

2.c Intégration des deux schèmes précédents en un schème global

Le schème global des niveaux de l'environnement et des niveaux de l'organisation s'obtient par l'intégration des deux schèmes évoqués. Ce schème prend la forme matricielle, où sur les rangées on trouve les trois niveaux de l'environnement avec ses dimensions, et sur les colonnes on trouve les trois niveaux de l'organisation avec ses variables. Cette matrice servira de grille pour filtrer les données à analyser.

L'élaboration de ce schème conceptuel intégré sera l'objet fondamental du chapitre trois.

3. L'analyse descriptive.

Pour analyser les données fournies par les auteurs, nous nous sommes servis des instruments et des techniques suivants. Comme instruments il y a la grille de juxtaposition, et la méthode de Bereday, et comme techniques il y a la classification des données, et le groupement des ensembles factoriels.

Les instruments. Le premier instrument est la grille constituée des éléments de la matrice et qui sert à filtrer les données permises par les auteurs.

La méthode de Bereday⁷³ constitue le deuxième instrument. Nous présentons d'abord la méthode de l'auteur puis nous exposons le mode d'application opté dans cette recherche. Selon Bereday, l'analyse comparative comprend quatre étapes: la description, l'interprétation, la juxtaposition, et la comparaison. La description correspond au recueil des données dans des domaines spécifiques; l'interprétation des données recueillies consiste à les classer selon des points de vue précis (historique, économique, politique ou social); la juxtaposition consiste à relever les similitudes et les différences entre ces données, à formuler des critères de comparaison et des hypothèses en vue de les comparer; et la comparaison simultanée des similitudes et différences de laquelle ressort le résultat final.

⁷³ George Z. Bereday, Comparative Method in Education, Toronto: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1964, p. 7.

Dans cette recherche nous appliquons la méthode de Bereday de la manière suivante: la description consiste à recueillir les données fournies par vingt-cinq auteurs sur les relations étudiées; l'interprétation consiste à évaluer les variables selon les éléments du schème global élaboré⁷⁴, et du même fait présente les composantes de la relation sous forme d'un ensemble factoriel; la juxtaposition groupe d'abord tous les ensembles factoriels en tableaux, puis les place les uns à la suite des autres au sein d'une grille afin d'en faire ressortir les similitudes et les différences; la phase de comparaison n'est pas abordée dans cette recherche.

Les techniques. Les techniques utilisées pour traiter les données analysées peuvent se résumer aux suivantes: la technique de classification des données, la technique de groupement des données, et la technique de groupement des ensembles factoriels.

La technique de classification des données a pour but de situer, au sein du schème global, les relations entre les variables qui ont été relevées chez les auteurs et qui sont interprétées compte tenu des limites de la recherche.

La technique de groupement des données a pour but de préparer la juxtaposition en indiquant à quel niveau se réfèrent les variables mises en relation (par ordre numérique du code). Ceci constitue l'ensemble factoriel représentant la relation entre l'environnement et l'organisation trouvée par un auteur.

⁷⁴ Bien que Bereday divise en deux étapes distinctes la description et l'interprétation, nous combinons dans cette recherche, ces deux opérations.

La technique de groupement des ensembles factoriels suit deux étapes: d'abord ils sont mis en tableaux montrant les liens entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation, puis ensuite ils sont distribués au sein d'une grille pour faire ressortir les similitudes et les différences des relations (en termes de valence positive ou négative). Les résultats qui ressortent de cette compilation permettront de répondre aux sous-questions de recherche.

La validité et la constance des techniques n'est pas testée mais pourrait se faire en demandant à des experts dans le domaine d'interpréter et de juxtaposer les mêmes données avec les mêmes techniques, dans le même schème et la même grille.

Ce chapitre a présenté le procédé méthodologique utilisé pour vérifier les sous-questions de recherche découlant du schème et permettre ainsi de répondre à la question principale.

À titre de référence, le glossaire suivant donne la définition des termes les plus souvent utilisés dans cette recherche.

Glossaire des termes

Dimension:	terme utilisé pour caractériser une variable.
Ensemble factoriel:	ensemble de variables mises en correspondance et présentées dans une formule.
Interprétation:	signification des variables d'une relation classifiée selon les composantes du schème conceptuel.
Juxtaposition:	mise en tableaux des ensembles factoriels montrant les liens, puis la distribution dans une grille pour faire ressortir la valence des relations (en termes positif ou négatif) établies par les auteurs.
Lien:	correspondance entre un élément d'un ensemble A et un élément d'un autre ensemble B.
Niveau de l'environnement:	terme qui réfère à l'unité d'analyse de l'environnement.
Niveau de l'organisation:	terme qui réfère à l'unité d'analyse de l'organisation.
Relation:	caractère de deux variables qui sont telles qu'une modification de l'une entraîne une modification de l'autre.

CHAPITRE TROIS

SCHÈME CONCEPTUEL GLOBAL

Le but de ce chapitre est d'élaborer un schème conceptuel global pour classifier les dimensions de l'environnement et les variables organisationnelles en niveaux. Ce schème servira de grille d'analyse pour étudier les relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation.

Le chapitre comprend trois parties: la première partie expose le schème conceptuel portant sur les niveaux de l'environnement, la deuxième partie expose le schème conceptuel portant sur les niveaux de l'organisation, et la troisième partie présente le schème global formé par une intégration des deux schèmes précédents.

1. Schème conceptuel portant sur les niveaux de l'environnement

L'environnement est un concept nébuleux qui englobe une multitude d'éléments à l'extérieur des frontières organisationnelles comme les autres organisations, les associations, le climat macrosocial. Selon Osborn et Hunt (1974)⁷⁵, ces divers éléments peuvent être regroupés en trois catégories soient le macro environnement, l'environnement interorganisationnel

⁷⁵ Richard N. Osborn, et J. G. Hunt, Environment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 231-246.

("aggregation environment") et l'environnement immédiat ("task environment"). Le macro environnement est défini par ces auteurs comme étant le contexte culturel général d'une région géographique spécifique dont les facteurs exercent d'importantes influences sur les caractéristiques et les performances organisationnelles. Ce qu'ils appellent l'environnement inter-organisationnel est composé d'associations, de groupes d'intérêts, et de partis politiques qui opèrent dans un macro environnement donné. Enfin, l'environnement immédiat réfère aux facteurs externes qui influencent directement les objectifs des opérations quotidiennes de l'organisation.⁷⁶

Par ailleurs, d'autres auteurs comme Hall (1972)⁷⁷ distinguent deux types d'environnements: l'environnement spécifique, et l'environnement général. Selon Hall, l'environnement général inclut les conditions technologiques, légales, politiques, économiques, démographiques, écologiques, et culturelles. Ces conditions sont potentiellement pertinentes pour l'organisation mais n'affectent pas les activités quotidiennes. L'environnement spécifique quant à lui est composé d'organisations et d'individus avec lesquels l'organisation est en interaction directe.⁷⁸

⁷⁶ ibid., cf. p. 232-233.

⁷⁷ Richard H. Hall, Organizations: Structure and Process, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.

⁷⁸ L'environnement spécifique tel que décrit par Hall réfère aux relations entre les organisations et coïncide avec ce que d'autres auteurs appellent l'environnement interorganisationnel (Evan, 1966).

Nous nous inspirons de la classification de l'environnement suggérée par Osborn et Hunt (1974) puisqu'elle a l'avantage d'être plus générale. Nous proposons alors d'ordonner l'environnement selon trois niveaux qui sont l'environnement macrosociologique, l'environnement interorganisationnel, et l'environnement immédiat.

1.a L'environnement immédiat

Dans cette section nous examinons les différentes conceptualisations de l'environnement immédiat, puis nous identifions les dimensions qui le caractérisent en nous référant à la typologie de Shortell (1977).⁷⁹

1.a.1 Les conceptualisations de l'environnement immédiat

On trouve dans la littérature deux approches: la première conçoit l'environnement immédiat comme contrainte ou ressource, alors que la seconde la conçoit comme information.

(α) L'environnement immédiat comme contrainte ou ressource

Selon les partisans de l'approche systémique, l'environnement est essentiel à l'organisation dont la survie dépend pour l'échange de biens, de services, et de ressources. L'environnement est alors considéré soit comme

⁷⁹ Stephen M. Shortell, The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations, Human Relations, 1977, 30, p. 275-302.

contrainte lorsqu'il impose des conditions pouvant affecter la structure et le rendement organisationnels, soit comme ressource lorsqu'il procure à l'organisation les intrants nécessaires à sa survie. Dill (1958) donne la définition suivante de l'environnement immédiat:

la partie de l'environnement global du management qui est potentiellement significative à l'établissement et à la poursuite des buts.^{80*}

Alors que pour Thompson (1967), "l'environnement immédiat d'une organisation particulière est déterminé par les conditions de la technologie, les frontières du domaine, et la composition de l'environnement plus large,"⁸¹ Burns et Stalker (1961)⁸² montrent que les contraintes du changement technologique et la situation du marché influencent la structure organisationnelle. Face à un environnement caractérisé par l'instabilité, la structure sera organique, alors que dans un environnement stable où le changement technologique est lent ou relativement prévisible, on aura une structure de type mécanique. De même Lawrence et Lorsch (1967)⁸³ soulignent l'importance de contraintes du marché caractérisées par leur incertitude et leur diversité sur la différenciation et l'intégration interne de

⁸⁰ William R. Dill, Environment as an Influence on Managerial Autonomy, Administrative Science Quarterly, 1958, 2, op. cit., p. 410. *Dans cette recherche, plusieurs citations ont été traduites par l'auteur.

⁸¹ James D. Thompson, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill, 1967, op. cit., p. 27.

⁸² Tom Burns, et Gerald M. Stalker, The Management of Innovation, London: Tavistock, 1961.

⁸³ Paul R. Lawrence, et Jay W. Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation, Paris: Ed. d'organisation, 1973.

l'organisation. Emery et Trist (1965)⁸⁴ suggèrent que les contraintes proviennent du champ appelé "trame causale de l'environnement". Ils proposent une typologie des environnements fondée sur le type idéal en quatre sortes: calme au repos, calme et groupé, perturbé réactionnel, et turbulent.

Ils énoncent la proposition générale suivante:

... la compréhension du comportement des organisations requiert que l'on connaisse chaque membre de la série suivante:

$$L_{11}, L_{12}, L_{21}, L_{22}$$

où L désigne une corrélation potentiellement régulière, l'indice 1 se réfère à l'organisation et l'indice 2 à l'environnement. Ainsi L_{11} a trait aux processus qui se passent à l'intérieur de l'organisation - domaine des relations d'interdépendance interne; L_{12} et L_{21} ont trait aux échanges entre organisation et milieu - c'est le domaine des interdépendances d'échange dans l'une et l'autre directions; et L_{22} aux processus par lesquels des éléments appartenant au milieu entrent en relation l'un avec l'autre - c'est-à-dire la trame causale⁸⁵ - domaine des interdépendances dans le milieu proprement dit.⁸⁵

Le premier type, appelé environnement au repos est caractérisé par des buts et des dangers relativement fixes et distribués "au hasard". C'est le cas de l'économie classique et du cas limite d'Ashby⁸⁶ où les éléments du milieu n'ont aucun lien entre eux.

Le deuxième type ou environnement à buts groupés est représenté par la compétition imparfaite en économie, et s'apparente au "système en série" d'Ashby. Dans ce cas, l'organisation réagit aux modifications du milieu par

⁸⁴ Fred E. Emery, et E. L. Trist, La trame causale de l'environnement des organisations, Sociologie du Travail, 1964, 6, p. 337-351.

⁸⁵ Emery et Trist, idem, op. cit., p. 339.

⁸⁶ W. Ross Ashby, Design for a Brain, London: Chapman et Hall Ltd, 1969, cf. p. 154.

la stratégie au lieu de la tactique. Les organisations se regrouperont afin de réaliser des buts communs, avec pour conséquence un contrôle et une coordination plus centralisés.

L'environnement perturbé-réactionnel ("disturbed-reactive") constitue le troisième type et se compare au marché oligopolistique ou au système ultra-stable d'Ashby. Ce champ d'environnement serait composé de plusieurs organisations de nature similaire. La réponse de l'organisation sera l'opération ou choix d'une parmi plusieurs tactiques capable de défier les organisations rivales.

Enfin le type quatre, nommé encore environnement turbulent est propre aux organisations non semblables évoluant dans un champ dynamique. La turbulence résulte "de la complexité et de la multiplicité des interconnexions causales".⁸⁷

Selon Perrow (1969)⁸⁸, l'environnement pertinent de toute organisation est déterminé par ses buts et la technologie employée pour les atteindre. La contrainte exercée par l'environnement peut se manifester de diverses manières: par son pouvoir de légitimation sur les produits et les moyens de production (ou technologie), par son pouvoir de régulation sur le fonctionnement de l'organisation de la conformité des buts professés, et par son pouvoir de contrôle sur les échanges, vu les relations réciproques qu'entretient l'organisation avec d'autres organisations.

⁸⁷ Emery et Trist, idem, op. cit., p. 31.

⁸⁸ Charles K. Perrow, Organizational Analysis: A Sociological View, California: Wadsworth, Pub. Co., 1969.

(β) L'environnement comme information

Selon cette perspective, l'environnement devient une source d'informations utilisée par les preneurs de décision pour maintenir ou changer la structure et le fonctionnement de l'organisation. Ce ne sont pas les éléments mêmes de l'environnement qui ont un intérêt, mais l'information à propos de ces éléments, c'est-à-dire la perception de l'information. Dill (1962) souligne ainsi cet aspect:

Ce n'est pas le fournisseur ou le client en soi qui compte, mais l'information qu'il fournit à l'organisation concernant ses buts, les conditions de son engagement ou d'autres aspects de son comportement.⁸⁹

Dans une étude menée dans deux firmes norvégiennes, Dill (1968)⁹⁰ conçoit l'environnement comme un flux d'informations, et assume que le comportement managérial est fonction de ce flux. La firme Alpha est relativement stable, alors que la firme Beta connaît un changement technologique rapide. Dans Alpha on constate une plus grande centralisation, plus de formalisation, plus d'interdépendance entre départements, contre une moins grande spécialisation des activités, et plus de compétition dans l'acquisition des ressources. Dill tire la conclusion qu'à long terme, il y a effectivement une influence indirecte des caractéristiques de l'environnement sur

⁸⁹ William Dill, *The Impact of Environment on Organizational Development*, dans S. Mailick et E. H. Van Ness (eds.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1962, op. cit., p. 96.

⁹⁰ Dill, 1958, idem.

l'autonomie managériale, alors que l'effet direct s'exerce sur la structure organisationnelle.

Lawrence et Lorsch (1967) examinent les conditions de l'environnement dans trois types d'industries telles que perçues par les dirigeants. Ces trois industries comprennent l'industrie des plastiques, l'industrie des emballages, et l'industrie des conserves alimentaires. La première est caractérisée par un taux de croissance et de changement élevé. Les emballages représentent l'environnement le plus stable, alors que les conserves alimentaires se trouvent dans un environnement incertain où l'innovation était l'objectif principal. Les organisations sont subdivisées en trois unités de recherche, de vente, et de production correspondant à différents secteurs d'environnement technico-économique, du marché, et de la science. Chaque unité était concernée essentiellement par les objectifs relatifs à son propre domaine d'environnement. Les résultats des interviews auprès des dirigeants sur les contraintes de leur environnement spécifique montrent "que les états de différenciation et d'intégration dans les organisations efficaces diffèrent, et dépendent des contraintes de leur environnement particulier"⁹¹.

Par différenciation "il faut entendre les différences d'attitudes et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation"⁹². Quant à l'intégration, elle est définie comme "la qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui doivent

⁹¹ Lawrence et Lorsch, 1973, trad. française, ibid., op.cit., p. 98.

⁹² idem, op. cit., p. 21.

unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement"⁹³.

Lawrence et Lorsch utilisent trois critères pour mesurer l'incertitude de l'environnement qui sont les suivants: la clarté de l'information, la probabilité des relations de cause à effet, et le temps de réponse.

Ils arrivent à la conclusion qu'il y a "une relation fondamentale entre les variables externes (l'incertitude, la diversité, et la nature des contraintes de l'environnement), les états internes de différenciation et d'intégration et les procédures de résolution des conflits"⁹⁴.

Duncan (1972) se base sur des données subjectives comme Lawrence et Lorsch pour qualifier l'environnement immédiat. Son unité d'analyse est l'unité décisionnelle et non l'organisation totale, elle se définit comme suit:

An organizational decision unit is defined as a formally specified work group within the organization under a superior charged with formally defined set of responsibilities directed toward the attainment of the goals of the organization.⁹⁵

Les deux dimensions de l'environnement identifiées par Duncan sont les suivantes: la dimension simple-complexe définie par le nombre de facteurs retenus dans la prise de décision, et la dimension statique-dynamique considérée comme le degré de constance ou de changement continuels de ces facteurs dans l'environnement de l'unité décisionnelle.

⁹³ idem, op. cit., p. 23.

⁹⁴ Lawrence et Lorsch, ibid., op.cit., p. 139.

⁹⁵ Robert B. Duncan, Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, op. cit., p. 313.

Les résultats montrent que les individus dans des unités décisionnelles aux environnements dynamiques-complexes expérimentent le plus d'incertitude dans la prise de décision.

Terreberry (1968)⁹⁶ conçoit l'environnement en termes d'interdépendance de ses parties, et de complexité de cette interdépendance. Elle émet comme postulat qu'un environnement est toujours relatif à quelque système ou classe de systèmes, et discute des relations entre la complexité des environnements et la complexité des systèmes. Se situant dans une perspective évolutionniste, Terreberry assume que l'environnement devient de plus en plus complexe dans le temps, en termes d'informations. Elle fait alors l'hypothèse selon laquelle la complexité des systèmes est contingente à la complexité de leurs environnements.

Les études que nous avons évoquées présentent des points de vue variés mais toutes se préoccupent de l'environnement immédiat ("task environment"), c'est-à-dire de l'environnement qui affecte directement la réalisation de la tâche d'une unité organisationnelle. Nous allons maintenant tenter d'identifier les dimensions propres à cet environnement immédiat d'après différentes typologies.

⁹⁶ Shirley M. Terreberry, The Organization of Environments, thèse doctorale, non publiée, présentée à l'Université de Michigan, 1968.

1.a.2- Les typologies de l'environnement immédiat

De nombreuses typologies de l'environnement immédiat ont été développées et nous allons les décrire dans cette section. Ceci nous permettra d'identifier les principales dimensions qui caractérisent l'environnement immédiat.

Burns et Stalker (1961) suggèrent que les organisations opèrent dans différents environnements variant selon le taux et la prévisibilité du changement externe. Emery et Trist (1965) proposent quatre types d'environnement: stable au repos, stable et groupé, perturbé-réactionnel, turbulent, qui se différencient par l'instabilité c'est-à-dire le taux de changement des facteurs de l'environnement. Cette dimension d'instabilité est également utilisée par Thompson (1967) et Lawrence et Lorsch (1967). Se basant sur la dimension d'homogénéité et d'hétérogénéité préconisée par Dill (1958), Thompson (1967)⁹⁷ établit la typologie suivante: homogène-stable, homogène-instable ("shifting"), hétérogène-stable, hétérogène-instable.

Child (1972)⁹⁸ suggère de définir l'instabilité par les trois indices suivants: la fréquence des changements dans l'environnement, le degré d'indifférence de chaque changement, et le degré d'irrégularité du changement général.

⁹⁷ cf. Thompson, 1967, ibid., p. 70-73.

⁹⁸ John Child, Organizational Structure, Environment and Performance: The Strategic Choice, Sociology, 1972, 6, p. 2-22.

Duncan (1972)⁹⁹ identifie deux dimensions distinctes: la première simple-complexe, et la deuxième statique-dynamique. La complexité reflète l'hétérogénéité des facteurs externes, alors que l'instabilité indique le taux de changement de l'environnement.

Jurkovich (1974)¹⁰⁰ tente pour sa part d'élaborer une typologie plus complète en incluant les dimensions telles que la complexité, le degré de routine, les effets directs et indirects, et l'instabilité.

Plus récemment, Shortell (1977)¹⁰¹ propose une synthèse de toutes les dimensions de l'environnement comprenant l'instabilité, l'incertitude, la complexité, et la diversité. Il souligne l'importance de distinguer entre la nature et le contexte de l'environnement. L'instabilité et l'incertitude décrivent la nature de l'environnement, tandis que la complexité et la diversité ont trait au contenu de l'environnement.

Dans cette recherche, nous nous inspirons de la typologie de Shortell pour identifier les dimensions de l'environnement immédiat.

Shortell définit les dimensions de l'environnement immédiat comme suit:

- (α) la complexité se réfère au nombre de facteurs externes que l'organisation doit prendre en considération,
- (β) la diversité se réfère à la disparité des facteurs externes quant à la nature des problèmes posés à l'organisation,

⁹⁹ Duncan, ibid.

¹⁰⁰ Ray Jurkovich, A Core Typology of Organizational Environments, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 380-394.

¹⁰¹ Shortell, ibid.

(γ) l'instabilité concerne la vitesse du taux de changement des facteurs externes,

(α) l'incertitude ou l'imprévisibilité se conçoit comme:

a- la prévisibilité de l'occurrence des facteurs externes

b- la prévisibilité de la nature ou du contenu du problème.¹⁰²

Ces dimensions sont illustrées dans le tableau I.

Nous allons maintenant décrire ces dimensions telles que perçues par des auteurs comme: Burns et Stalker (1961), Emery et Trist (1965), Lawrence et Lorsch (1965), Thompson (1965), Dill (1958; 1962), Terreberry (1968), Duncan (1972), Child (1972), Jurkovich (1974), Downey et Slocum (1975), Shortell (1977).

(α) Complexité

Dans une perspective évolutionniste, Buckley (1967) définit l'environnement de la manière suivante:

L'environnement, de quelque manière soit-il caractérisé, peut être vu comme un ensemble plus ou moins distinctif d'éléments, d'états; ou d'événements, que ces discriminations soient faites en termes de relations spatiales ou temporelles, ou de propriétés. De telles différences identifiables en un ensemble peuvent être généralement appelées 'variété'.¹⁰³

¹⁰² Shortell, *ibid.*, op.cit., p. 279.

¹⁰³ Walter Buckley, Sociology and Modern Systems Theory, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1967, p. 62.

TABLEAU I. Typologie des dimensions de l'environnement immédiat.

Nature de l'environnement		Contenu de l'environnement			
		Faible complexité		Forte complexité	
		Faible diversité	Forte diversité	Faible diversité	Forte diversité
Forte stabilité	Forte prévisibilité d'occurrence	Forte prévisibilité du contenu	1		
		Faible prévisibilité du contenu	5		
	Faible prévisibilité d'occurrence	Forte prévisibilité du contenu			12
		Faible prévisibilité du contenu			16
Faible stabilité	Forte prévisibilité d'occurrence	Forte prévisibilité d'occurrence	17		
		Faible prévisibilité d'occurrence	21		
	Faible prévisibilité d'occurrence	Forte prévisibilité d'occurrence			28
		Faible prévisibilité d'occurrence			32

Source: Stephen, M. Shortell, The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations, Human Relations, 1977, 30, p. 280.

Il conçoit d'autre part la complexité des organisations sociales ou systèmes adaptatifs comme fonctionnelle à la variété des contraintes de l'environnement.

"Ainsi en ces termes, le paradigme sous-jacent à l'évolution des systèmes adaptatifs de plus en plus complexes débute par le fait d'un environnement potentiellement changeant caractérisé par une variété de contraintes, et un système adaptatif ou organisation, dont la persistance et l'élaboration vers des niveaux plus élevés dépendent d'une intégration réussie de certaines contraintes et variétés de l'environnement au sein de son organisation."¹⁰⁴

Thompson (1967) affirme quant à lui que "la complexité de la structure reflète la complexité de l'environnement"¹⁰⁵. Cette idée se retrouve également dans l'hypothèse énoncée par Terreberry (1968) selon laquelle: "Greater environmental complexity gives rise to greater contingent system complexity."¹⁰⁶

La complexité de l'environnement ou le nombre de facteurs externes que doit considérer l'organisation, exige une plus grande différenciation des tâches dans les secteurs directement reliés à l'environnement immédiat.

Child (1972) définit "la complexité de l'environnement par l'hétérogénéité et le nombre d'activités qui sont pertinentes aux opérations organisationnelles"¹⁰⁷.

¹⁰⁴ ibid., op.cit., p. 63.

¹⁰⁵ Thompson, 1967, ibid., op.cit., p. 70.

¹⁰⁶ Terreberry, 1968, ibid., op.cit., p. 85.

¹⁰⁷ John Child, 1972, ibid., op. cit., p. 3.

Jurkovich (1974)¹⁰⁸ dans sa typologie considère également la complexité selon le sens donné par Child en plus d'autres dimensions telles que le degré de routine, le degré d'organisation des secteurs, et le degré de connexion directe ou indirecte avec l'organisation.

Pour Duncan (1972) "la complexité concerne le nombre de facteurs qui doivent être pris en considération dans la prise de décision"¹⁰⁹. L'indice de complexité se calcule alors en multipliant le nombre de facteurs de décision (F) par le nombre de composantes de l'environnement (C)², soit:

$$(F) \times (C)^2$$

où (C)² est un indice de similarité-dissimilarité de la nature des facteurs. Duncan distingue deux aspects, l'un simple-complexe, l'autre statique-dynamique, concourant à déterminer l'incertitude de l'environnement. Il note toutefois que la dimension complexité est moins importante que la dimension dynamique dans la prédiction de l'incertitude.

Osborn et Hunt (1974)¹¹⁰ considèrent la complexité comme la résultante de l'interaction entre trois variables: le risque, la dépendance, et les relations interorganisationnelles. La notion de risque a la même connotation que celle de changement (Lawrence et Lorsch, 1967; Terreberry, 1968) ou d'hétérogénéité (Thompson, 1967; Aldrich, 1971). En d'autres termes, Osborn et Hunt proposent que "plus grande est l'hétérogénéité entre les environnements immédiats des organisations, plus la probabilité d'un

¹⁰⁸ Ray Jurkovich, ibid.

¹⁰⁹ Duncan ibid., op.cit., p. 325.

¹¹⁰ Richard N. Osborn, et James G. Hunt, Environment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 231-246.

équilibre stable décroît, et plus grande en est le risque"¹¹¹.

Osborn (1976)¹¹² souligne la distinction entre la complexité au niveau macrosociologique, et celle au niveau de l'environnement immédiat. Lorsqu'on se place au premier niveau, l'incertitude et la confiance ("reliance") sont composées en un indice de développement socioéconomique. Alors qu'au niveau de l'environnement immédiat, incertitude et confiance sont généralement dissociées.

Dans une étude empirique sur la performance de vingt-six agences contre la pauvreté, Osborn opérationnalise la complexité par l'interaction entre les conditions générales (indices socio-économiques et professionnels) et spécifiques (dépendance et incertitude). Les résultats montrent que le développement de l'environnement général est aussi important que les perceptions des dirigeants de l'environnement spécifique, dans la prédiction de la performance des systèmes. Par ailleurs, la complexité peut être envisagée comme "une interaction entre les conditions générales et les conditions spécifiques"¹¹³.

¹¹¹ ibid., op.cit., p. 234.

¹¹² Richard N. Osborn, The Search for Environmental Complexity, Human Relations, 1976, 29, p. 179-191.

¹¹³ idem, op. cit., p. 189.



(B) Diversité ou hétérogénéité

La diversité ou hétérogénéité se distingue de la complexité par la différence entre la nature des facteurs à tenir compte. Thompson (1967) suppose que l'hétérogénéité et l'instabilité ont des effets sur la structure de l'organisation. Il fait le raisonnement suivant:

Les organisations confrontées à des environnements pertinents hétérogènes tentent d'identifier des segments homogènes et d'établir des unités structurales pour traiter avec chacun d'eux.¹¹⁴

Chandler (1962)¹¹⁵ par exemple, dans son étude sur l'évolution des entreprises, souligne lui aussi l'effet de la diversification de l'environnement sur la structure. En effet, il montre que le taux de changement de l'environnement (en technologie, en marché, en sources d'approvisionnement) impose un changement stratégique et par conséquent structurel. Comme il l'écrit:

Dans les branches, où les marchés, les sources de matières premières, et les procédés de fabrication se maintiennent à peu près, cette faiblesse du système n'était pas trop gênante; mais elle se remarquait davantage dans les branches où la technologie, les sources d'approvisionnement évoluaient rapidement.¹¹⁶

¹¹⁴ Thompson, 1967, ibid., op.cit., p. 81.

¹¹⁵ Alfred D. Chandler, Strategy and Structure, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962, trad. française, Les Ed. d'Organisation, 1972.

¹¹⁶ ibid., op.cit., p. 78.

Shortell (1977)¹¹⁷ reproche à Osborn et Hunt (1974) et à Jurkovich (1974) d'inclure la notion d'hétérogénéité dans leur définition de la complexité, car les deux ne varient pas ensemble. Il définit l'hétérogénéité ou la diversité de cette façon:

Diversity refers to the extent to which the external factors are different from each other as to the nature of the problems that they pose for the organization.¹¹⁸

Shortell utilise la notion "d'intensité" pour inclure les dimensions mentionnées jusqu'ici soient la complexité, la diversité, l'instabilité et l'incertitude. Il tente ensuite d'établir des relations entre le degré d'intensité de l'environnement et la structure décisionnelle, dans les propositions suivantes:

Proposition 1: Organizations operating in low-intensity environments are likely to experience greater efficiency and effectiveness by employing a relatively high degree of work specification, centralized -nonparticipative decision - making structures, undifferentiated reward systems, and programmed coordination and control mechanisms.¹¹⁹

Proposition 2: Organizations operating in relatively highly intense environments but with an ability to predict the content of changes in the environment are likely to experience greater efficiency and effectiveness by employing a somewhat more centralized decision - making structure than organization operating in completely intense environments.¹²⁰

¹¹⁷ Shortell, ibid.

¹¹⁸ ibid., op.cit., p. 279.

¹¹⁹ ibid., op.cit., p. 288.

¹²⁰ ibid., op.cit., p. 290.

(γ) Instabilité

Burns et Stalker (1961)¹²¹ sont les premiers à étudier les relations entre les caractéristiques de l'environnement externe et les pratiques de direction. C'est le taux de changement des techniques scientifiques et du marché qu'ils retiennent comme caractéristiques externes. Leur étude porte sur un échantillon d'environ vingt firmes industrielles au Royaume-Uni, démontrant que les organisations de type mécaniste correspondent à un environnement stable, alors que les organisations de type organique sont adaptées à un environnement instable.

Emery et Trist (1965)¹²² considèrent également l'instabilité comme un facteur important de l'environnement. C'est le cas type de l'environnement qu'ils appellent turbulent, où les relations entre les éléments de l'environnement changent rapidement. Ce changement peut être dû à la croissance des organisations, à l'approfondissement des relations d'interdépendance entre le secteur économique et les autres secteurs sociaux, ou à la pression de la concurrence.

La typologie établie par Thompson (1967)¹²³ comprend quatre catégories: homogène-stable, homogène-instable, hétérogène-stable, et hétérogène-instable. Dans un environnement homogène et stable, les organisations s'adapteront par des réponses et des procédures standardisées. Dans un environnement hétérogène mais stable, les organisations seront caractérisées par une variété de divisions fonctionnelles, chacune d'entre elles

¹²¹ Burns et Stalker, 1961, ibid.

¹²² Emery et Trist, 1965, ibid.

¹²³ Thompson, 1967, ibid., cf. p. 70-73.

répondant à une partie relativement homogène de l'environnement selon des règles formelles. Dans le cas d'un environnement instable-homogène, l'adaptation concerne davantage la planification des réponses aux changements, plutôt que l'application des règles et procédures. Finalement, dans le cas d'un environnement à la fois hétérogène et dynamique, les unités frontalières ("boundary-spanning units") seraient fonctionnellement différenciées en fonction des segments de l'environnement.

Thompson formule la proposition suivante:

Plus l'environnement pertinent est hétérogène, plus grandes sont les contraintes soumises à l'organisation. Plus l'environnement pertinent est dynamique,¹²⁴ plus grandes sont les contingences reliées à l'organisation.

Duncan (1972) distingue l'instabilité de la complexité, le premier terme signifiant le taux de changement, alors que le second se réfère au nombre et à la diversité des facteurs impliqués:

¹²⁴ Thompson, 1967, ibid., op.cit., p. 73.

The static-dynamic dimension indicates the degree to which the factors of the decision unit's internal and external environment remain basically the same over time or are in a continual process of change. It is composed of two subdimensions. The first focuses on the degree to which the factors identified by decision unit members in the unit's internal and/or external environment are stable, that is, remain the same over time, or are in a process of change.

... The second subdimension of the static-dynamic dimension focuses on the frequency with which decision unit members take into consideration new and different internal and/or external factors in the decision-making process.¹²⁵

Shortell (1977)¹²⁶ considère également l'instabilité qu'il définit par la rapidité de changement de facteurs externes dans le temps.

Ainsi, ces auteurs s'entendent pour affirmer que l'instabilité de l'environnement entraîne une adaptation de l'organisation par la redéfinition des tâches, la communication horizontale et la coordination interne.¹²⁷

(c) Incertitude

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'incertitude prise comme une des dimensions fondamentales de l'environnement immédiat, mais une vive controverse sur la mesure subjective ou objective de cet indice les anime.

¹²⁵ Duncan, 1972, ibid., op.cit., p. 316-317.

¹²⁶ Shortell, 1977, ibid., cf. p. 279.

¹²⁷ cf. Burns et Stalker (1961), et Lawrence et Lorsch (1967).

Les études utilisant des indices subjectifs tels que les perceptions individuelles de l'incertitude, cherchent à établir une relation entre les variables internes (structure et processus) et les facteurs externes du milieu (Dill, 1958; Lawrence et Lorsch, 1967; Duncan, 1972).

Cependant, les travaux fondés sur des données objectives arrivent à des résultats contradictoires infirmant ces relations (Tosi et al., 1973; Pennings, 1975). Nous allons donc brièvement présenter ces deux points de vue, ainsi que les résultats divergents qui les opposent.

Le concept d'incertitude est considéré comme une variable importante chez les précurseurs de la théorie de la contingence, comme Dill, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch, et Thompson.

Burns et Stalker (1961) montrent que la nature de l'environnement opérationnalisée par l'incertitude exerce effectivement une influence sur le style de management.

Dans le même sens, Lawrence et Lorsch (1967)¹²⁸ montrent que les conditions de l'environnement externe influencent la différenciation et l'intégration de l'organisation. Les conditions externes analysées sont l'instabilité et l'incertitude. L'incertitude des sous-environnements est composée de trois éléments: la clarté de l'information, la probabilité des relations causales, le temps de réponse pour connaître les résultats. Un questionnaire permettant de mesurer les perceptions des hauts dirigeants sur ces éléments d'incertitude pour chacun des trois sous-environnements a été conçu et expérimenté sur un échantillon de six organisations industrielles.

¹²⁸ Lawrence et Lorsch, ibid.

Les résultats viennent confirmer les prédictions de Lawrence et Lorsch d'après lesquelles les différences entre départements sont en corrélation avec l'incertitude de leur environnement.

Duncan (1972)¹²⁹ développe une échelle plus complexe de l'incertitude comprenant trois variables, dont les suivantes: le manque d'informations concernant les facteurs d'environnement reliés à une décision particulière, l'impossibilité de prédire les conséquences d'une décision particulière quant à son impact sur l'organisation en cas d'erreur et l'aptitude à calculer les probabilités de l'impact des facteurs d'environnement sur les chances de réussite ou d'échec de l'unité décisionnelle¹³⁰. Les deux dimensions de l'environnement analysées par Duncan sont: statique-dynamique, et simple-complexe. Dans une matrice de deux par deux, il obtient une interaction des deux dimensions qui se présente sous la forme du tableau II suivant:

¹²⁹ Robert B. Duncan, Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 313-328.

¹³⁰ Duncan, ibid., op.cit., p. 318.

TABLEAU II. Dimensions de l'environnement perçu.

Environnement	Simple	Complexe
Statique	<u>Quadrant 1</u> faible incertitude	<u>Quadrant 2</u> incertitude relativement faible
Dynamique	<u>Quadrant 3</u> incertitude relativement grande	<u>Quadrant 4</u> grande incertitude

Source: Duncan, ibid., op. cit., p. 320.

De cette typologie, Duncan déduit trois hypothèses:

- les unités décisionnelles dans un environnement simple-statique (quadrant 1) seront confrontées à une faible incertitude,
- les unités décisionnelles dans un environnement complexe-dynamique (quadrant 4) connaîtront la plus grande incertitude,
- les unités décisionnelles dans un environnement simple-dynamique (quadrant 3) feront face à un environnement plus incertain que les unités décisionnelles face à un environnement complexe-statique (quadrant 2).¹³¹

¹³¹ Duncan, ibid., p. 320.

La dernière hypothèse montre que la dimension statique-dynamique affecte davantage l'incertitude que ne le fait la dimension simple-complexe. Finalement, Duncan suggère que les caractéristiques de l'environnement sont affectées par les perceptions des individus, et qu'elles sont de ce fait variables car elles diffèrent les unes des autres.¹³²

Suite à cette suggestion, Downey et Slocum (1975)¹³³ s'intéressent aux sources de variation de l'incertitude, et soulignent l'importance des caractéristiques individuelles. D'après eux, il est important de préciser la source de l'incertitude, c'est-à-dire que si le chercheur choisit comme unité d'analyse l'organisation globale, il doit tenir compte des individus impliqués dans les domaines de décisions. Sur ce point, Downey et Slocum s'accordent avec Galbraith (1973)¹³⁴ pour mentionner que : "les fondateurs d'organisations définissent les domaines d'action basés sur leurs perceptions des attributs de l'environnement". Ces domaines de décisions déterminent les tâches qui définissent à leur tour un ensemble d'attributs de l'environnement pertinent capables de générer des incertitudes à l'organisation toute entière. Cette conception de l'incertitude est semblable à la notion "d'incertitude de la tâche" ("task uncertainty") de Galbraith.¹³⁵ Citons à ce propos la définition donnée par Galbraith sur l'incertitude:

¹³² ibid., cf. p. 325.

¹³³ Kirk H. Downey, et John W. Slocum, Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation, Academy of Management Journal, 1975, 18, p. 562-578.

¹³⁴ Jay Galbraith, Designing Complex Organizations, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.

¹³⁵ Kirk H. Downey, et John W. Slocum, ibid., p. 568.

La différence entre le nombre d'informations nécessaire à la performance d'une tâche et le nombre d'informations déjà acquis par l'organisation.¹³⁶

Lorsque l'unité d'analyse réfère aux facteurs intraorganisationnels, le chercheur devra considérer les caractéristiques de l'environnement de la tâche. Il ne faut pas pour autant supposer que l'incertitude perçue par les individus ne soit pas reliée à l'incertitude perçue par ceux impliqués dans l'environnement global. Bref, selon les partisans de cette conception subjective de l'incertitude, l'incertitude est reliée à une structure flexible et organique. Par contre, ceux qui optent pour une mesure objective de l'incertitude tels Tosi et al. (1973)¹³⁷, et Pennings (1975)¹³⁸, aboutissent à des conclusions divergentes.

Tosi et al. réexaminent l'instrument de mesure de l'incertitude de Lawrence et Lorsch en procédant ainsi: par computation des validités internes des scores de l'instrument total et des sous-variables ("subscale"), par analyse factorielle des scores de chaque item du questionnaire, par comparaison des scores d'incertitude avec d'autres mesures de l'incertitude, la volatilité¹³⁹. Les résultats indiquent une corrélation négative entre

¹³⁶ Jay Galbraith, *ibid.*, *op.cit.*, p. 5.

¹³⁷ Henry Tosi et al., On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale, *Administrative Science Quarterly*, 1973, 18, p. 27-36.

¹³⁸ Johannes M. Pennings, The Relevance of the Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, p. 393-407.

¹³⁹ La volatilité est l'indice de mesure du taux de fluctuation des revenus et des dépenses. Trois indices de volatilité sont construits: technologique, revenu, vente (se référer à Tosi et al., 1973, p. 30-33 pour plus de détails).

entre l'incertitude et la volatilité, remettant ainsi en question la validité de la mesure de l'incertitude opérationnalisée par Lawrence et Lorsch.

Downey, Hellriegel, et Slocum (1975)¹⁴⁰ critiquent les mesures de l'incertitude de Lawrence et Lorsch et de Duncan, et se basent sur l'échelle de Tosi et al. pour développer les critères suivants: prévisions sur les changements de performances de l'industrie, nombre de concurrents perçus, indice de fluctuation des ventes et des prix perçus, et indice de groupement des industries et des produits. Ils testent empiriquement leur instrument de mesure sur un échantillon de cinquante et un managers de divisions dans une vaste région américaine. Leurs résultats montrent que leurs mesures ne sont pas significativement corrélées ni aux échelles de Lawrence et Lorsch ni à celles de Duncan. Par ailleurs, les hypothèses de Duncan concernant les relations entre l'incertitude et les dimensions de complexité et d'hétérogénéité en sont pas confirmées.

Face à ces affirmations contradictoires, Pennings (1975)¹⁴¹ tente d'inclure les mesures subjectives et objectives de l'incertitude dans sa recherche. Il explique la source de cette confusion par le fait que les auteurs ne différencient pas l'incertitude technologique de l'incertitude de l'environnement. Il aboutit à des résultats qui ne supportent pas l'hypothèse d'une relation entre incertitude et structure.

¹⁴⁰ Kirk H. Downey, D. Hellriegel, et J.W. Slocum, Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 613-629.

¹⁴¹ Johannes M. Pennings, The Relevance of Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 393-407.

Shortell (1977)¹⁴² quant à lui suggère de distinguer l'incertitude selon la prévisibilité d'occurrence des facteurs externes et selon la prévisibilité de la nature du problème.

En résumé, dans cette section nous avons revu les différentes conceptualisations de l'environnement immédiat comme contrainte ou ressource et comme information. Ensuite, différentes typologies de l'environnement immédiat ont été présentées et celle de Shortell a servi de base pour classifier les dimensions de l'environnement immédiat. Ces dimensions comprennent la complexité, la diversité (ou hétérogénéité), l'instabilité, et l'incertitude.

La complexité concerne le nombre de facteurs ou d'activités externes que l'organisation doit considérer (Terreberry, 1968; Child, 1972; Duncan, 1972; Jurkovich, 1974; Osborn et Hunt, 1974; Osborn, 1976).

La diversité ou hétérogénéité diffère de la complexité en termes de nature des facteurs à tenir en compte (Chandler, 1962; Thompson, 1967; Shortell, 1977).

L'instabilité se définit par le taux de changement des facteurs externes tels que les techniques scientifiques et les conditions du marché (Burns et Stalker, 1961; Emery et Trist, 1965; Thompson, 1967; Duncan, 1972; Shortell, 1977).

Finalement, l'incertitude quant à elle réfère à la prévisibilité des informations et des connaissances sur les événements environnants (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Tosi et al., 1973; Galbraith, 1973; Downey et Slocum, 1975; Pennings, 1975; Shortell, 1977).

¹⁴² Shortell, ibid., cf. p. 279.

Le tableau III suivant présente une synthèse des dimensions qui caractérisent l'environnement immédiat.

La section suivante traitera de l'environnement interorganisationnel et de ses dimensions.

1.b- L'environnement interorganisationnel

Il s'agit dans cette section de définir l'environnement interorganisationnel et d'identifier ses dimensions caractéristiques.

Pour Osborn et Hunt (1974), l'environnement interorganisationnel ("aggregation environment") est composé d'associations, de groupes d'intérêts, et de partis politiques opérant dans un macro-environnement donné.¹⁴³ Selon cette définition, l'environnement interorganisationnel peut se traduire par le nombre et la nature des relations liant une ou plusieurs organisations à un ou plusieurs autres organismes. La diversité de ces relations rend l'étude de l'environnement interorganisationnel confuse car dans de nombreux cas l'unité d'analyse n'est pas explicitée. C'est pourquoi il est important de distinguer plusieurs niveaux d'analyse selon le type des relations envisagées. À cet effet, Galaskiewicz (1979)¹⁴⁴ suggère de distinguer l'environnement interorganisationnel selon quatre types de relations: des relations dyadiques ("pair-wise relationships"), des relations entre systèmes de réseaux ("network systems"), des relations entre

¹⁴³ Osborn et Hunt, idem, cf. p. 232.

¹⁴⁴ Joseph Galaskiewicz, Exchange Networks and Community Politics, Beverly Hills, California: Sage Publications, 1979, cf. p. 43-45.

TABLEAU III. Synthèse des dimensions de l'environnement immédiat.

Auteurs	Dimensions
Terreberry (1968) Child (1972) Duncan (1972) Jurkovich (1974) Osborn et Hunt (1974) Osborn (1976) Shortell (1977)	Complexité
Dill (1958) Chandler (1962) Thompson (1967) Shortell (1977)	Hétérogénéité
Burns et Stalker (1961) Emery et Trist (1965) Thompson (1967) Duncan (1972) Shortell (1977)	Instabilité
Burns et Stalker (1961) Lawrence et Lorsch (1967) Duncan (1972) Tosi et al. (1973) Downey et al. (1975) Pennings (1975) Shortell (1977)	Incertitude

sous-réseaux ("interorganizational-field"), et des relations entre les réseaux du réseau global ("quasi-complete interorganizational systems").

Nous nous inspirons de cette classification de Galaskiewicz pour examiner l'environnement interorganisationnel et identifier ses dimensions caractéristiques.

1.b.1.- Les relations dyadiques

Par relations dyadiques il faut entendre les relations qui s'établissent entre une organisation focale et une autre organisation appartenant au réseau organisationnel ("organization-set"). Cette notion de "organization-set" est introduite par Evan (1966) qui s'est fondé sur la notion de "role-set" de Merton pour donner la définition suivante:

I shall take as the unit of analysis an organization, or a class of organizations, and trace its interactions with the network of organizations in its environment i.e., with elements of its organization-set.¹⁴⁵

Crozier et Friedberg (1977) traduisent le terme "d'organization-set" par réseau de relais.¹⁴⁶ Les relais peuvent être les fournisseurs, les banquiers, les agences de placement de main-d'oeuvre, les représentants, les

¹⁴⁵ William M. Evan, The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations, dans James D. Thompson (ed.), Approaches to Organizational Design, Pittsburg, Pa: University of Pittsburg Press, 1966, op. cit., p. 177-178.

¹⁴⁶ Michel Crozier, et E. Friedberg, L'acteur et le système, Paris: Éditions du Seuil, 1977, cf. p. 141-143.

détaillants, les syndicats, etc. Ils remplissent un double rôle face à l'organisation:

Ils sont censés représenter le segment d'environnement visé par tout ou partie de l'organisation... et ils sont les représentants de l'organisation et de ses intérêts auprès de leurs segments d'environnement.¹⁴⁷

Les recherches ayant comme unité d'analyse les relations dyadiques étudient les interrelations entre deux organisations à la fois ("pair-wise" relationships). Il s'agit alors d'analyser les critères de sélection du partenaire avec lequel une organisation va interagir. D'après Evan (1966)¹⁴⁸ c'est la complémentarité fonctionnelle qui crée la coopération entre les organisations.

Cet argument est supporté par Guetzkow (1966) qui affirme que les organisations ayant des fonctions similaires sont en compétition, alors que celles avec des fonctions différenciées sont dites coopératives.¹⁴⁹ Reid (1964) affirme au contraire, que les agences ayant des buts similaires sont orientées vers la coordination.¹⁵⁰ Paulson (1976) quant à lui, énonce un autre critère sur l'interaction coopérative entre deux organisations soit celui de la différenciation des ressources: "the greater the difference

¹⁴⁷ idem, op. cit., p. 142.

¹⁴⁸ Evan, 1966, ibid., cf. p. 183.

¹⁴⁹ H. Guetzkow, Relations among Organizations, dans R. Bowers (ed.), Studies on Behavior in Organizations, Athens: University of Georgia Press, 1966, cf. p. 31.

¹⁵⁰ William Reid, Interagency Coordination in Delinquency Prevention and Control, Social Science Review, 1964, 38, cf. p. 421.

between two organizations' resources, the greater the perceived cooperative interaction".¹⁵¹

Paulson fait remarquer deux dimensions distinctes dans la différenciation des ressources: la première est le "type" de ressources, et la seconde est la "quantité" de ressources. Autrement dit, pour qu'il y ait interaction, la quantité de ressources nécessaires peut être différente mais le type de ressources doit être identique. Selon Litwak et Hylton (1962), l'interdépendance est un élément nécessaire à l'interaction. Ils distinguent deux sortes d'interdépendances: l'interdépendance compétitive où les organisations cherchent à maximiser leurs buts respectifs au détriment des autres, et l'interdépendance accommodante ("facilitative") où les organisations maximisent chacune leurs buts.¹⁵²

Ce serait alors l'interdépendance accommodante qui conduirait à une interaction coopérative, puisque les deux partenaires maximiseraient leurs gains. De même Levine et al. (1963)¹⁵³ écrivent que les organisations sont contraintes à devenir interdépendantes pour satisfaire leurs besoins en ressources. À propos d'interdépendance, Aiken et Hage (1968) énumèrent les postulats suivants:

¹⁵¹ Steven K. Paulson, A Theory and Comparative Analysis of Interorganizational Dyads, Rural Sociology, 1976, 41, op. cit., p. 313.

¹⁵² Eugene Litwak, et Lydia F. Hylton, Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies, Administrative Science Quarterly, 1962, 6, cf. p. 408.

¹⁵³ Sol Levine, et al., Community Interorganizational Problems in Providing Medical Care and Social Services, American Journal of Public Health, 1963, 53, p. 1183-1195.

1. la diversité organisationnelle stimule l'innovation.
2. l'innovation organisationnelle augmente le besoin en ressources.
3. lorsque le besoin en ressources croît, les organisations développeront plus d'interdépendances avec d'autres organisations, c'est-à-dire des programmes conjoints en vue d'acquérir des ressources.
4. en tentant d'obtenir des ressources, les organisations chercheront à maximiser leurs gains et à minimiser leurs pertes.
5. une plus grande interdépendance accroît les problèmes de contrôle et de coordination interne.
6. une plus grande interdépendance accroît la diversité interne de l'organisation.¹⁵⁴

Face à l'innovation, l'organisation nécessite de plus grandes ressources et à cet effet entretient des relations d'échanges en établissant des programmes conjoints avec des partenaires. Le choix des partenaires se fait en fonction du quatrième postulat concernant le critère de maximisation des gains et de minimisation des pertes. L'organisation choisira donc des partenaires aux ressources complémentaires ou aux buts différents des siens. Le degré d'interdépendance est mesuré par le nombre de programmes conjoints avec les autres organisations. Ils concluent que les organisations ayant de nombreux programmes conjoints sont plus dépendantes de leur environnement, et sont plus complexes. Le concept de dépendance est un facteur important qui découle du postulat de la rareté des ressources. Afin d'obtenir les ressources nécessaires à la réalisation de leurs buts, les organisations entretiennent des relations réciproques, soit compétitives, soit coopératives. De ce fait, elles deviennent dépendantes d'autres organisations. La dépendance est définie par Emerson (1962) en ces termes:

¹⁵⁴ Michael Aiken, et Jerald Hage, Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, American Sociological Review, 1968, 33, op. cit., p. 915.

Dependence of an actor A (an individual, group, or organization) on another actor B as directly proportional to A's motivational investment in goals mediated by B, and inversely proportional to the availability of those goals to A outside of the A-B relation.¹⁵⁵

En généralisant les travaux d'Emerson, Blau (1964) énonce quatre conditions par lesquelles une organisation peut acquérir son indépendance vis-à-vis des autres organisations qui contrôlent la production des ressources. Ces quatre conditions sont: l'accessibilité et le contrôle des ressources stratégiques, l'existence de sources de substitution, l'utilisation du pouvoir coercitif, et la possibilité de se passer des ressources contrôlées par les fournisseurs.¹⁵⁶

En se référant à la théorie économique, Jacobs (1974)¹⁵⁷ emprunte les concepts d'"essentiel" ("essentiality") et de "substitution" ("substitutability") pour définir la dépendance. Ce qui revient à dire que la substitution d'un bien ou service contrôlé par un partenaire ou adversaire devient l'enjeu central dans une relation de cet ordre. Lorsqu'une organisation A peut compter sur d'autres centres d'approvisionnement en ressources ou biens pour substituer ceux contrôlés par une organisation B, elle quitte alors la relation de dépendance entretenue par B, car les ressources/ou biens de B ne lui sont plus essentielles. La relation de dépendance est caractéristique

¹⁵⁵ Richard M. Emerson, Power-Dependence Relations, American Sociological Review, 1962, 27, op. cit., p. 32.

¹⁵⁶ Peter Blau, Exchange and Power in Social Life, New York: John Wiley, 1964, cf. p. 118-125.

¹⁵⁷ David Jacobs, Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, cf. p. 50-51.

de la logique du monopole. Jacobs (1974) mentionne par ailleurs, cinq points de dépendance qui sont les suivants: l'acquisition des inputs, la distribution des outputs, l'acquisition du capital, l'acquisition des facteurs de production, et l'acquisition de la main-d'oeuvre.¹⁵⁸

Pugh et al. (1969) proposent pour leur part, une autre échelle de mesure de la dépendance basée sur quatre critères: la taille de l'organisation locale par rapport à la maison-mère, le statut de l'organisation locale dans son groupe, la représentativité de l'organisation locale en matière de législation politique des organisations-mères, le nombre de spécialisations contractées avec l'organisation-mère et les autres organisations.¹⁵⁹ Les résultats de leur étude empirique indiquent une forte corrélation entre la dépendance et la concentration de l'autorité, et aucune relation avec les autres dimensions de la structure telles que la formalisation des procédures et la spécialisation des activités. Ils affirment:

A high score on dependence characterized organizations with a high degree of dependence, which tended to be impersonally founded, publicly accountable, vertically integrated, with a large number of specializations contracted out, small in size relative to their parent organization, low in status, and not represented at the policy-making level in the parent organization.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Jacobs, *ibid.*, cf. p. 50.

¹⁵⁹ Pugh, et al., *The Context of Organizational Structures*, *Administrative Science Quarterly*, 1969, 14, cf. p. 104-106.

¹⁶⁰ Pugh et al. (1969), *op. cit.*, p. 108.

Mindlin et Aldrich (1975)¹⁶¹ poursuivent les travaux d'Aston, et les critiquent sévèrement tant au plan de la conceptualisation de la dépendance qu'à celui de la méthodologie. Tout d'abord, ils reprochent au groupe d'Aston de ne pas avoir distingué clairement deux types de relations: d'une part les relations entre l'organisation locale ou filiale et la maison-mère, et d'autre part les relations entre la filiale et les autres organisations. Deuxièmement, les dimensions identifiées dans leur analyse se rapportent à des données trop particulières pour être généralisables. Par ailleurs les conclusions portent sur la dépendance par rapport à la maison-mère plutôt que sur la dépendance par rapport aux autres organisations dans l'environnement.

Pour comprendre le concept de dépendance, il est important de définir la notion de pouvoir. Emerson et Cook (1974) donnent la définition suivante:

In any exchange relation $A \rightarrow B^*$, the power of A over B (P_{AB}) is the ability of A to decrease the ratio x/y .
 (* where A and B represent the actors, and x and y the resources involved in the exchange and x/y the exchange ratio).¹⁶²

¹⁶¹ Sergio E. Mindlin, et Howard Aldrich, Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Reexamination of the Findings of the Aston Group, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 382-392.

¹⁶² Richard M. Emerson, et Karen S. Cook, Experimental Studies of Exchange Power and Equity, Research proposal, National Science Foundation, Project no SOC75-04059, op. cit., p. 25.

De même Levine et White (1961)¹⁶³ considèrent la disponibilité de sources de substitution comme un facteur important dans tout échange inter-organisationnel.

Lorsque l'organisation peut obtenir des ressources à l'extérieur de ses centres d'approvisionnement, elle devient plus autonome et ne dépend plus de ses fournisseurs. Dans le cas contraire, elle est dépendante des autres organisations qui la contrôlent (Jacobs, 1974). Ainsi tel que le mentionnent Hall et al. (1977)¹⁶⁴ dans leur analyse des différents types de relations interorganisationnelles, la notion de pouvoir joue un rôle important. Les trois hypothèses qu'ils formulent à propos des trois types de relations sont: dans les cas de relations volontaires non mandatées, le consensus de domaine¹⁶⁵ et l'évaluation positive¹⁶⁶ sont les prérequis à la coordination, et les organisations tenteront d'exercer leur pouvoir dans le processus d'échange; lorsque la coordination est mandatée par la loi, les évaluations positives sont importantes pour les parties impliquées, le pouvoir devient secondaire dans les relations en cours; dans le cas de relations volontaires standardisées par une entente formelle, le consensus de domaine étant déjà négocié, c'est la reconnaissance mutuelle de bonne performance qui détermine l'entente (dans ce cas, le pouvoir n'est plus une

¹⁶³ Levine et White, *ibid.*

¹⁶⁴ Richard H. Hall, et al., *Patterns of Interorganizational Relationships*, *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, p. 457-474.

¹⁶⁵ Le consensus de domaine doit être compris dans le sens donné par Levine et White (1961, p. 596) où le domaine d'activité est défini par le genre de maladie traitée, la population desservie, et les services rendus.

¹⁶⁶ L'évaluation positive est définie par Benson (1975, p. 235) comme "l'appréciation faite par des travailleurs d'une organisation de la valeur du travail réalisé par une autre organisation".

variable importante, puisqu'il a déjà été résolu).¹⁶⁷ D'après la première hypothèse, pour qu'il y ait coordination, il faut que l'évaluation positive et le consensus de domaine soit acquis.

Enfin, c'est Marrett (1971)¹⁶⁸ qui dans un article de fond, suggère de décomposer le concept de coordination en quatre dimensions: la formalisation, l'intensité, la réciprocité, et la standardisation. La formalisation est mesurée par le degré de légitimation de l'échange entre les parties, et la présence ou non d'un intermédiaire dans la coordination des relations. L'intensité ou le degré d'engagement des parties, se mesure par le nombre de ressources investies et la fréquence des interactions. La réciprocité se mesure par le flux d'éléments réciproquement échangés, et par les termes de l'interaction réciproquement négociés. Enfin, la standardisation est opérationnalisée par la rigidité des unités d'échanges et la rigidité des procédures d'échanges.

Ces dimensions sont reprises par Aldrich (1976)¹⁶⁹ dans une étude empirique portant sur un vaste échantillon d'institutions sociales. Aldrich veut mettre en évidence le rôle de la manipulation de l'autorité dans la création d'une meilleure coordination entre les parties. Ses propos sont les suivants:

¹⁶⁷ Hall et al., ibid., cfr. p. 459-460.

¹⁶⁸ Cora B. Marrett, On the Specification of Interorganizational Dimensions, Sociology and Social Research, 1971, 56, p. 83-99.

¹⁶⁹ Howard Aldrich, Resource Dependence and Interorganizational Relations, Administration and Society, 1976, 7, p. 419-454.

Authority over other organizations is sometimes achieved through deliberate strategy and tactics, (e.g. through coalitions and mergers, but in the social service sector it is often achieved by virtue of legislative mandates or bureaucratic directives from superordinate authority.¹⁷⁰

D'autre part, l'intensité de l'interaction entre les organisations peut être accrue par des liens indirects tels que la présence d'organisations intermédiaires.

Nous avons donc vu dans ce qui précède, la coopération comme une forme de relations interorganisationnelles. Or les organisations peuvent également entretenir des relations de formes conflictuelles. De nombreuses études se sont intéressées à cette forme de relations conflictuelles entre les organisations (Litwak et Hylton, 1962; Assael, 1968; Reid, 1969; Paulson, 1976). Concernant le conflit, Litwak et Hylton énoncent le postulat suivant:

... conflict between organizations is taken as given in interorganizational analysis, which starts out with the assumption that there is a situation of partial conflict and investigates for forms of social interaction designed for interaction under such conditions. From this point of view, the elimination of conflict is a deviant instance and likely to lead to the disruption of interorganizational relations (i.e. organizational mergers and the like).¹⁷¹

D'après eux, le conflit partiel tel que la compétition entre les firmes est commun dans l'analyse interorganisationnelle, alors qu'il est considéré comme menaçant et pouvant même entraîner un déséquilibre structu-

¹⁷⁰ ibid., op.cit., p. 446.

¹⁷¹ Litwak et Hylton, ibid., op.cit., p. 397.

rel dans l'analyse intra-organisationnelle. De même, Assael (1968)¹⁷² défend cette idée en montrant le rôle constructif du conflit entre les organisations dans une étude de cas de l'industrie automobile. Quant à Reid (1969)¹⁷³, il considère le conflit comme une situation où des organisations aux buts semblables et aux ressources identiques, tentent chacune d'atteindre leurs propres objectifs au détriment de l'autre. Selon lui, il y a trois types de conflits: le conflit sur l'acquisition des ressources, sur les échanges, et sur l'évaluation des outputs. Dans les deux premiers types, les organisations ont potentiellement besoin des ressources des autres, alors que dans le dernier type, ces ressources sont inutiles et injustifiées, car elles entravent la réalisation des buts organisationnels.

Bref, les relations dyadiques sont caractérisées par les dimensions telles que la coopération (Levine et White, 1961; Evan, 1966), l'interdépendance (Litwak et Hylton, 1962; Aiken et Hage, 1968), la dépendance (Pugh et al. 1969; Jacobs, 1974; Benson, 1975; Mindlin et Aldrich, 1975; Paulson, 1976; Hall et al., 1977), et la coordination (Marrett, 1971; Aldrich, 1976).

Or les organisations entretiennent des relations non uniquement dyadiques, mais multiples avec diverses organisations de la communauté. Ceci fera l'objet de la section suivante.

¹⁷² On pourra se référer à l'article de Assael, H., *Constructive Role of Interorganizational Conflict*, *Administrative Science Quarterly*, 1968, 14, p. 573-581, pour plus de détails.

¹⁷³ William J. Reid., *Interorganizational Coordination in Social Welfare*, dans R. Kramer, et H. Specht (eds.), *Readings in Community Organization Practice*. New York: Prentice-Hall, 1969.

1.b.2- Les relations entre systèmes de réseaux

Plusieurs études ont élargi le cadre d'analyse aux relations entre des organisations locales et leurs contextes communautaires. Généralement, cette perspective macro-sociologique se réalise par la méthode comparative.

Turk (1970)¹⁷⁴, par exemple, dans une vaste recherche empirique sur un échantillon de cent trente villes américaines, tente de mettre en évidence le phénomène de la pression de la demande sociale des groupements d'intérêts sur les réseaux interorganisationnels. Il fait l'hypothèse selon laquelle l'intégration locale et l'intégration extra-locale¹⁷⁵ permettent de prédire le niveau d'activité d'un nouveau réseau interorganisationnel, et la complexité d'une partie de ce réseau. Le niveau d'activité des associations volontaires est mesuré par le degré de participation des leaders officiels aux affaires communautaires. Le degré de complexité organisationnelle se mesure par le nombre de sièges sociaux des associations volontaires

¹⁷⁴ Herman Turk, Interorganizational Networks in Urban Society: Initial Perspectives and Comparative Research, American Sociological Review, 1970, 35, p. 1-19.

¹⁷⁵ Le niveau d'intégration locale est défini par Turk, "comme l'occurrence des organisations communautaires non gouvernementales ayant un potentiel de coordination, et le degré de contrôle exercé par leur organisation gouvernementale". L'intégration extra-locale est définie par le nombre de liens organisationnels avec la société (1970, op. cit., p. 4).

localisées dans une ville. Dans une recherche subséquente Turk (1977)¹⁷⁶ propose qu'avec l'accroissement de la complexité organisationnelle et des liens externes, le réseau tend à développer de larges et multiples mécanismes de régulation et de coordination. Il démontre en fait que la capacité du réseau à mobiliser des actions communes dans certains programmes spécifiques est fonction de la complexité, des liens externes, des mécanismes de coordination interne et d'une solidarité concertée.

Dans la même lignée, Galaskiewicz (1978)¹⁷⁷ essaie de montrer par une étude empirique sur un échantillon de cinquante et une villes américaines, les types d'influences (par cooptation ou par pétition)¹⁷⁸ exercées efficacement par les groupements d'intérêt politique sur le gouvernement municipal. Il trouve une interaction entre la structure communautaire, la force du gouvernement et les types d'influences.

On constate que les travaux dans le domaine de la recherche interorganisationnelle sont peu nombreux. Aussi espère-t-on que d'autres études seront entreprises dans un proche avenir pour améliorer les indicateurs de la structure interorganisationnelle. À cet égard, Laumann et al. (1978) font la critique suivante:

¹⁷⁶ Herman Turk, Organizations in Modern Life: Cities and Other Large Networks, San Francisco: Jesse-Boss, 1977.

¹⁷⁷ Joseph, Galaskiewicz, Interest Group Politics from a Comparative Perspective, rapport de recherche non publié, Département de sociologie, Université de Minnesota, 1978.

¹⁷⁸ La cooptation en tant que stratégie d'influence se base sur les contacts personnels établis entre les autorités municipales et les groupements d'intérêt. La pétition est par contre une influence plus directe où les groupements d'intérêt cherchent à confronter le gouvernement sur l'arène publique sous la menace de formation de coalitions opposées. Le modèle de cooptation est plus répandu dans les villes aux structures économiques et sociales moins complexes, alors que celui de pétition se retrouve plutôt dans des villes à structures complexes.

Unfortunately, neither Turk nor Galaskiewicz document in their data the actual process of coalition formation, nor do they indicate the environmental conditions under which the capacity to organize is transformed into actual collective action.¹⁷⁹

En résumé, les relations entre les systèmes de réseaux, c'est-à-dire entre des organisations locales et leur communauté sont opérationnalisées par le degré d'intégration (Turk, 1970), et par le degré d'influence exercée par les groupes de pression¹⁸⁰ (Galaskiewicz, 1978).

Une autre façon de concevoir les relations interorganisationnelles en tant que des sous-réseaux en interaction avec leur réseau, est proposée par les partisans de l'approche systémique. Ceci sera étudié dans le prochain paragraphe.

1.b.3- Les relations des sous-réseaux

Dans une perspective systémique, les auteurs conçoivent l'environnement interorganisationnel comme déterminé par les interactions entre des organisations et leur contexte global (Warren et al., 1974; Van de Ven et al., 1975). Les organisations sont considérées comme des sous-réseaux au sein d'un contexte commun. Ce contexte est encore appelé par Warren (1967) champ interorganisationnel ("interorganizational field"):

¹⁷⁹ Edward O. Laumann, Joseph Galaskiewicz, et Peter V. Marsden, Community Structure as Interorganizational Linkages, dans Annual Review of Sociology, 1978, 4, op. cit., p. 474.

¹⁸⁰ Dans le secteur des organisations éducationnelles, plusieurs études ont examiné le phénomène du pouvoir communautaire exercé par certains groupes de pression, dont notamment R. A. Kimbrough, Political Power and Educational Decision-Making, Chicago: Rand McNally and Co., 1964; et F. W.

The concept of interorganizational field is based on the observation that the interaction between two organizations is affected, in part at least, by the nature of the interorganizational pattern or network within which they find themselves.¹⁸¹

Par ailleurs, il distingue quatre types de contextes: le contexte unitaire, le contexte fédératif, le contexte de coalition, et le contexte du choix social. Les critères sur lesquels il se base pour distinguer les différents types de contextes sont: la relation entre les unités et le but inclusif, la localisation de la décision inclusive et de l'autorité, l'engagement à un sous-système directif, et la prescription à l'orientation collective des unités. Ainsi, selon le type de contexte dans lequel elles se situent, les organisations, les relations entre elles et le contexte prennent un aspect particulier.

Pour d'autres auteurs, c'est la position centrale occupée par certaines organisations dans le champ interorganisationnel qui leur confère une situation stratégique par rapport aux sous-réseaux périphériques (Jacobs, 1974; Benson, 1975; Cook, 1977). Autrement dit, c'est le degré de centralité d'une organisation qui détermine son pouvoir de contrôle sur le flux d'une ressource particulière. Benson (1975) l'illustre en ces termes:

Lutz, et L. Iannaccone, Understanding Educational Organizations: A Field Study Approach, Columbus, Ohio: Charles Merrill Pub. Co., 1969. Ce sujet n'est pas traité ici car il dépasse les limites de notre étude, mais le lecteur intéressé pourrait s'y référer.

¹⁸¹ Roland L. Warren, The Interorganizational Field as a Focus for Investigation, Administrative Science Quarterly, 1967, 12, op. cit., p. 397.

Where network organizations are engaged in the delivery of multiple, differentiated services to clients, an organization at the center of referral flow, namely, one to which all clients must be referred, may gain power over those at the periphery.¹⁸²

Dans ce cas, la centralité est un indice de mesure de la dépendance structurale, alors que dans d'autres cas, elle est un indice de mesure du "pouvoir systémique" (Lehman, 1975)¹⁸³. Ce pouvoir systémique est déterminé par la distribution du contrôle des ressources et la distribution des responsabilités décisionnelles.

Par ailleurs, les auteurs tels que Laumann et Pappi (1976)¹⁸⁴, Hannan et Freeman (1977)¹⁸⁵, Galaskiewicz (1979)¹⁸⁶, conçoivent les relations interorganisationnelles en termes de proximité. Hannan et Freeman par exemple, examinent le processus de sélection des environnements organisationnels et le rôle de la proximité, dans la création des situations de compétition et d'interdépendance. Selon Galaskiewicz (1979), les transactions interorganisationnelles se font autour de trois relais d'échange qui sont la monnaie, l'information, et le support. Il retient l'hypothèse que

¹⁸² J. Kenneth Benson, The Interorganizational Network as a Political Economy, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, op. cit., p. 233.

¹⁸³ On pourra se référer pour plus de détails concernant "le pouvoir systémique" à l'ouvrage de Edward W. Lehman, Coordinating Health Care: Explorations in Interorganizational Relations, Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1975.

¹⁸⁴ Edward O. Laumann, et Franz U. Pappi, Network of Collective Action, New York: Academic Press, 1976.

¹⁸⁵ Michael Hannan, et John Freeman, The Population Ecology of organizations, American Journal of Sociology, 1977, 82, p. 929-964.

¹⁸⁶ Galaskiewicz, ibid.

les organisations aux activités similaires sont à proximité des relais d'information. Et puisque l'échange d'informations facilite la négociation et le partage des domaines d'action les organisations vont vraisemblablement rechercher des partenaires ayant des activités semblables aux leurs. De même, les organisations aux valeurs similaires sont à proximité des relais de support (Selznick, 1957¹⁸⁷; Hage et Dewar, 1973¹⁸⁸; Perrucci et Pilisuk, 1970¹⁸⁹), alors que les organisations aux auspices similaires sont à proximité des relais monétaires.

Nous avons décrit les diverses conceptions relatives aux relations entre les sous-réseaux par rapport à leur contexte ou champ interorganisationnel. Les dimensions qui caractérisent ces relations sont la centralité, la proximité des sous-réseaux par rapport au champ dans lequel ils sont localisés. Ces relations peuvent s'étendre à un ensemble plus large englobant tous les systèmes d'une population donnée et seront traitées dans la section suivante.

¹⁸⁷ Philip Selznick, Leadership in Administration. Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957.

¹⁸⁸ Jerald Hage, et R. Dewar, Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation, Administrative Science Quarterly, 1973, 18, p. 279-290.

¹⁸⁹ Robert Perrucci, et Marc Pilisuk, The Interorganizational Basis of Community Power, American Sociological Review, 1970, p. 1040-1057.

1.b.4- Les relations entre tous les réseaux du réseau global

Récemment, plusieurs recherches se penchent sur les relations entre tous les réseaux ou organismes du réseau global ou société. Dans cette perspective macrosociologique, les auteurs cherchent à rendre compte de toutes les relations entre toutes les organisations du réseau global ou société (Metcalf, 1976¹⁹⁰; Perrucci et Pilisuk, 1970¹⁹¹; Laumann et Pappi, 1976¹⁹²; Galaskiewicz, 1978¹⁹³). Dans une revue de la littérature sur les analyses de réseaux, Mitchell (1969) donne la définition suivante d'un réseau social:

A specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved.¹⁹⁴

Pour Aldrich (1979), un réseau interorganisationnel "comprend toutes les organisations reliées par un type spécifique de relations, et dont l'agencement est défini par tous les liens entre toutes les organisations com-

¹⁹⁰ J. Les Metcalfe, Organizational Strategies and Interorganizational Networks, Human Relations, 1976, 29, p. 327-343.

¹⁹¹ Perrucci et Pilisuk, ibid.

¹⁹² Laumann et Pappi, ibid.

¹⁹³ Galaskiewicz, 1978, ibid.

¹⁹⁴ Clyde Mitchell (ed.), Social Networks in Urban Situations, Manchester, England: Manchester University Press, 1969, op. cit., p. 2.

posant cette population".¹⁹⁵ Les trois liens reliant les sous-composantes du réseau sont l'adaptation des organisations nouvelles, la formation des ensembles d'actions ("action-sets") reliés aux objectifs interorganisationnels, et le rôle des organisations de chevauchement ("linking-pin organizations") centralement localisées dans les réseaux.

D'après Laumann et al. (1978)¹⁹⁶, toute analyse interorganisationnelle doit avant tout procéder au choix du critère de délimitation de la population pertinente étudiée. Les deux critères a priori qu'ils suggèrent sont la délimitation fonctionnelle et la délimitation géographique. Ces critères permettent de distinguer deux types d'approches:

- d'après le critère fonctionnel, on se limite à l'ensemble des organisations ayant un but commun. (Levine, 1972; Warren et al., 1974; Aldrich, 1976; Hall et al., 1977),
- d'après le critère géographique, on conçoit le réseau inter-organisationnel soit comme une infrastructure exerçant une certaine influence sur les politiques (Hawley, 1963; Lincoln, 1977; Turk, 1970, 1973, 1977), soit comme un champ où les acteurs prennent des décisions communautaires¹⁹⁷ (Laumann et Pappi, 1976; Galaskiewicz, 1976).

Laumann et Pappi (1976)¹⁹⁸ par exemple, se basant sur le critère géographique suggèrent de mesurer la "distance sociale" entre les organisa-

¹⁹⁵ Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments*, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1979, op. cit., p. 281.

¹⁹⁶ Laumann et al., ibid.

¹⁹⁷ Au sujet des décisions communautaires, Warren et al. (1974) distinguent deux sortes qui sont la coopération et la contestation. La

tions, par la proximité des groupes d'occupation en fonction de leurs relations informelles. Les relations informelles sont appelées dans les termes de Laumann et Pappi les relations expressives, qu'ils distinguent des relations instrumentales ou formelles¹⁹⁹. À cet effet, ils énoncent les propositions suivantes:

The greater is the correspondence between the structure of informal relations among elite members and the structure of their instrumental relations, the greater is the stability of the coalitional structure over time.

The weaker is the correspondence between the structure of informal relations among elite members and the structure of their instrumental relations, the more fluid and ad hoc is the coalitional structure likely to be.²⁰⁰

Autrement dit, d'après Laumann et Pappi plus stable sera la structure de coalition, plus il y aura congruence entre la structure des relations informelles entre les membres de l'élites et celle des relations

coopération est l'interaction entre des organisations orientées vers la poursuite d'un même objectif, alors que la contestation est l'interaction entre des organisations dont les objectifs visés sont opposés. Ils distinguent d'autre part deux types de contestation: la contestation primaire ou conflit, et la contestation secondaire ou compétition. La compétition survient généralement lorsque le domaine d'activité de l'organisation communautaire est menacé. Face aux menaces celle-ci réagira en imposant sa propre logique (cf. Warren et al., p. 55).

¹⁹⁸ Laumann et Pappi, ibid.

¹⁹⁹ Selon ces auteurs les relations instrumentales sont celles qui impliquent les échanges de commodités tels que l'information, biens et services ou des médias généralisés tels que la monnaie, entre les titulaires pour assumer les responsabilités propres à leur position. D'autre part, les relations expressives concernent davantage les échanges plus évasifs reliés aux expressions d'amour, d'estime, de confiance, de reconnaissance ou de désapprobation sociale.

²⁰⁰ idem, op. cit., p. 261.

formelles Perrucci et Pilisuk (1970)²⁰¹ se basent également sur le comportement des élites interorganisationnelles pour déterminer le pouvoir communautaire exercé. Leur analyse consiste à comparer les leaders organisationnels et les leaders interorganisationnels d'après le pouvoir, les valeurs similaires, et les liens sociaux. Ils concluent qu'il existe une "élite locale" ("ruling elite") dans une communauté en fonction des critères suivants: "des individus occupant des positions clés dans plusieurs organisations sont impliqués dans des débats communautaires d'envergure, ont une réputation générale de détenir le pouvoir, ont des valeurs similaires, interagissent socialement, et sont perçus comme puissants dans les sociogrammes".²⁰²

Bref, les recherches centrées sur les relations entre tous les réseaux du réseau global, sont de nature macrosociologique et leur unité d'analyse est la communauté. Ces relations ont été conçues de diverses manières, soit comme la nature des décisions communautaires (Warren et al., 1974), soit comme le chevauchement des membres de l'élite (Laumann et Pappi, 1976), soit comme le comportement des élites interorganisationnelles (Perrucci et Pilisuk, 1970). Ces recherches empiriques tentent de démontrer que ces relations affectent le système communautaire en termes de pouvoir décisionnel.

Pour conclure, cette section a été consacrée à la description de l'environnement interorganisationnel selon quatre types de relations: les relations dyadiques, les relations entre les systèmes de réseaux, les relations entre les sous-réseaux d'un système, les relations entre tous les

²⁰¹ Perrucci et Pilisuk, *ibid.*

²⁰² *ibid.*, *op.cit.*, p. 1056.

réseaux d'un réseau global. Nous avons identifié les caractéristiques propres à chaque type de relations telles que les suivantes. Au plan des relations dyadiques, elles sont caractérisées par la coopération (Evan, 1966; Guetzkow, 1966), l'interdépendance (Litwak et Hylton, 1962; Aiken et Hage, 1968; Pugh et al., 1969; Jacobs, 1974).

Quant aux relations entre systèmes de réseaux, elles concernent plus particulièrement les liens entre des organisations locales et leurs contextes communautaires. Les chercheurs conçoivent ces liens en termes d'intégration (Turk, 1970), et d'influence des groupements d'intérêt sur le système gouvernemental au pouvoir (Galaskiewicz, 1979).

Pour le troisième type de relations, soit les relations entre les sous-réseaux d'un système, les auteurs explorent les liens entre les sous-réseaux et leur contexte. La position qu'occupe le sous-réseau dans la configuration s'avère donc cruciale et détermine son pouvoir de contrôle sur certaines ressources. À cet égard, les concepts de centralité (Benson, 1975; Cook, 1977), et de proximité (Laumann et Pappi, 1976; Hannan et Freeman, 1977; Galaskiewicz, 1979; Boje et Whetten, 1981) caractérisent ce type de relations interorganisationnelles.

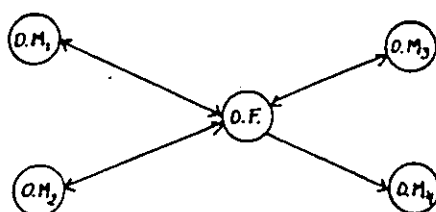
Enfin, le dernier type de relations porte sur les liens entre tous les réseaux du réseau global ("total network"). Le champ d'analyse s'étend à toutes les organisations du réseau global qui est la société. Ces relations interorganisationnelles au niveau sociétal sont conceptualisées par le chevauchement des membres ("overlapping memberships") autour de certains centres d'intérêts (Perrucci et Pilisuk, 1970; Laumann et Pappi, 1976).

BLANK PAGE
PAGE EN BLANC

Bref, les dimensions utilisées pour caractériser l'environnement interorganisationnel sont les suivantes: l'interdépendance, la dépendance, l'intégration, la coordination, la coopération, et la centralité.

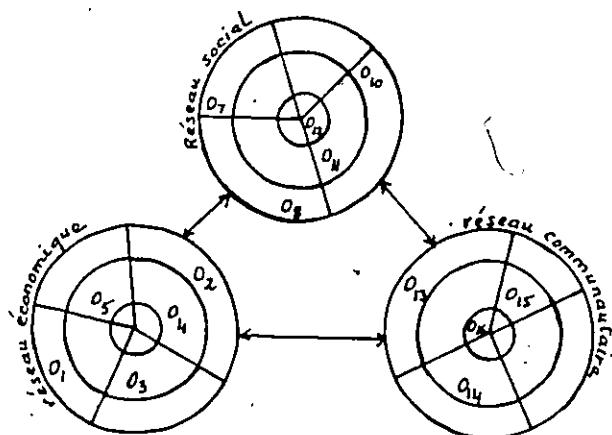
À titre illustratif, la figure I schématise les quatre types de relations interorganisationnelles évoquées. Enfin, le tableau IV donne une synthèse des dimensions de l'environnement interorganisationnel.

Dans la prochaine section, il sera question de l'environnement macrosociologique et de ses dimensions.

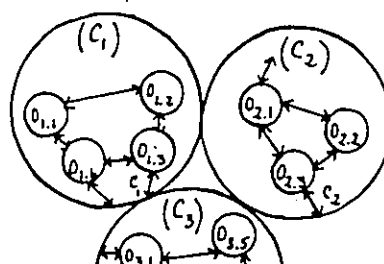


O.F. : organisation focale
O.M. : organisation membre

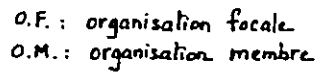
1. Relations dyadiques



2. Relations entre systèmes de réseaux



C₁ : contexte social
C₂ : contexte fédératif
C₃ : contexte de coalition



The diagram illustrates three interconnected levels of social organization, each represented by a circular structure with concentric rings and radial segments, connected by arrows indicating relationships.

- Réseau Économique (Economic Network):** The bottom-left circle, divided into four segments labeled O_1 , O_2 , O_3 , and O_4 . The center contains a small circle labeled O_5 .
- Réseau Social (Social Network):** The top circle, divided into four segments labeled O_6 , O_7 , O_8 , and O_9 . The center contains a small circle labeled O_{10} .
- Réseau Communautaire (Community Network):** The bottom-right circle, divided into four segments labeled O_{11} , O_{12} , O_{13} , and O_{14} . The center contains a small circle labeled O_{15} .

Arrows indicate relationships between the networks:

- From **Réseau Économique** to **Réseau Social** (upward arrow).
- From **Réseau Social** to **Réseau Communautaire** (downward arrow).
- From **Réseau Communautaire** to **Réseau Économique** (leftward arrow).

C_1 : contexte social
 C_2 : contexte fédératif
 C_3 : contexte de coalition

2 of 2

Fig. I : Schéma des quatre types de relations de l'environnement interorganisationnel.

TABLEAU IV. Synthèse des dimensions de l'environnement interorganisationnel

Auteurs	Niveaux d'analyse	Dimensions
Levine et White (1961) Evan (1966) Litwak et Hylton (1962) Aiken et Hage (1968) Pugh et al. (1969) Jacobs (1974) Benson (1975) Mindlin et Aldrich (1975) Paulson (1976) Hall et al. (1977) Marrett (1971) Aldrich (1976)	Relations dyadiques	Coopération Interdépendance Dépendance Coordination
Turk (1970, 1973, 1977) Galaskiewicz (1979) Boje et Whetten (1981)	Relations entre les systèmes de réseaux	Intégration Centralité
Warren et al. (1974)	Relations entre les sous-réseaux	Coordination
Perrucci et Pilisuk (1970) Laumann et Pappi (1976)	Relations entre les réseaux du réseau global ("Total Network")	Interdépendance Intégration

1.c L'environnement macrosociologique

Cette section a pour objet de définir l'environnement macrosociologique et d'identifier ses dimensions caractéristiques.

Nous nous inspirons de la définition d'Osborn et Hunt (1974) qui est la suivante: "l'environnement macrosociologique ("macro environment") est le contexte culturel général d'une région géographique spécifique et comprend les forces reconnues comme ayant d'importantes influences sur les caractéristiques et les extrants ("outputs") organisationnels".²⁰³

Ces forces générales sont constituées, selon Farmer et Richman (1965)²⁰⁴ par les facteurs éducationnels, économiques, politiques et socio-culturels.

Nous nous basons sur cette conceptualisation pour identifier les dimensions de l'environnement macrosociologique.

1.c.1- Les facteurs éducationnels

Selon Farmer et Richman, la nature et la qualité du système éducatif sont des facteurs critiques qui déterminent le niveau et la nature de l'efficacité managériale. Ils énumèrent six contraintes éducationnelles susceptibles d'influencer le processus managérial: le niveau d'alphabétisation, le type de vocation spécialisée, de formation technique, d'éducation secondaire générale, le niveau d'éducation supérieure, le nombre de programmes de

²⁰³ Osborn et Hunt, ibid., op.cit., p. 231-232.

²⁰⁴ Richard M. Farmer, et Barry M. Richman, Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1965.

perfectionnement organisationnel, l'attitude culturelle envers l'éducation, et le degré d'intégration entre la formation éducationnelle et les exigences professionnelles.

Le niveau d'alphabétisation est un facteur qui influence le système organisationnel sur diverses facettes. Par exemple le nombre de personnes illettrées d'une firme limite ses possibilités de spécialisation et de décentralisation. D'autre part, il est difficile d'organiser de grandes entreprises dans une société illettrée, car le système de communication ne peut être décodé. Un autre problème est relié à la planification et au contrôle à long terme. L'incompétence du personnel oblige à attacher plus d'importance au recrutement, à la supervision et au contrôle.

Le deuxième facteur concerne le type de vocation spécialisée, de formation technique et d'éducation secondaire générale. Généralement, dans les pays sous-développés, les programmes d'apprentissage et de formation technique pour la préparation d'une main-d'oeuvre semi-qualifiée et qualifiée sont inadaptés au marché du travail, et leur qualité est médiocre. Ce qui a pour effet d'affecter le type de structure organisationnelle et le niveau de productivité des entreprises des différents pays.

Le troisième facteur porte sur l'éducation supérieure soit la formation continue après le niveau secondaire. Les différents domaines de spécialisation sont le marketing et la distribution, la production et recherche-développement, la gestion du personnel, les finances, la comptabilité, et le management. Un manager possédant une bonne formation professionnelle dans un de ces programmes d'éducation supérieure va probablement être plus efficient dans sa performance.

Le quatrième facteur est celui des programmes de développement organisationnel qui diffère du système sous-gradué et du système post-gradué. Il s'agit des stages en résidence ou à temps partiel offerts aux diverses institutions, associations, organismes gouvernementaux pour développer et perfectionner les aptitudes et habiletés de leurs managers en titre ou potentiels. Ce genre d'apprentissage peut améliorer l'efficacité managériale en fournissant aux participants de nouvelles connaissances, techniques, et méthodes applicables à leurs tâches présentes ou futures.

L'attitude envers l'éducation est un autre facteur important pour différentes raisons. Selon la valeur culturelle accordée à l'éducation, cela influencera la qualité et le contenu du système éducatif général et technique d'un pays, les champs de spécialisation des meilleurs étudiants, le degré de sacrifice à investir dans la poursuite des programmes d'éducation et d'apprentissage, et la motivation personnelle à vouloir perfectionner ses aptitudes et habiletés.

Finalement le dernier facteur touche à l'intégration entre la formation éducationnelle et les exigences professionnelles. Il s'agit du problème comment trouver la personne compétente adaptée à la nature du travail à accomplir. Souvent on a recours à des substitutions de fonctions telles qu'un directeur des finances assumant des relations industrielles, de la gestion du personnel, ou des opérations de vente, qu'un administrateur se charge des activités de marketing, de production et distribution. Par ailleurs un bon système éducatif se mesure par une bonne planification de la production de main-d'oeuvre spécialisée en fonction des besoins du marché.

1.c.2- Les contraintes socio-culturelles

Selon Farmer et Richman les contraintes socio-culturelles ont un impact significatif sur la performance managériale et les opérations productives de l'entreprise, quoique difficilement mesurables. Opérationnellement, Farmer et Richman entendent par facteurs ou contraintes socio-culturelles, "les attitudes humaines dominantes, les valeurs, les croyances dans une société ou un pays donné, et leur façon d'influencer la motivation, le comportement et la performance des employés d'entreprises de production".²⁰⁵ Ils citent une série de neuf variables socio-culturelles que nous examinons successivement.

La première est reliée à l'attitude sociale dominante envers les managers de toutes les spécialisations, et à la façon dont ceux-ci conçoivent leur tâche managériale. Le deuxième facteur s'intéresse à l'opinion générale que se fait une société sur la relation autorité-subordination et de son impact sur le comportement et l'efficacité managériale. Le facteur suivant est la coopération interorganisationnelle entre les différentes organisations comme les entreprises commerciales, les agences gouvernementales, les syndicats, les institutions éducationnelles, qui par leurs efforts conjugués conduisent à une efficience industrielle et au progrès économique général. Par ailleurs, l'attitude culturelle dominante envers l'accomplissement et le travail est aussi une variable importante reliée à la performance managériale. Cette attitude dérive d'un certain nombre de facteurs comme les valeurs culturelles et religieuses, la classe sociale, la

²⁰⁵ ibid., op.cit., p. 109-110.

mobilité sociale, l'opportunité, l'entreprise publique ou privée, le besoin d'affiliation, et le système éducationnel.

Le cinquième facteur soit la structure de classe et la mobilité individuelle peuvent créer des barrières au recrutement de personnel compétent. Certains pays maintiennent des barrières sociales qui limitent l'accès à certaines professions et de ce fait même empêchent une évaluation objective des candidats. La dotation de personnel non efficace est une contrainte à l'efficacité managériale et au progrès économique.

Le point de vue général que se fait un pays sur la richesse et le profit matériel a un effet significatif sur le progrès économique de trois façons. D'abord cette opinion tend à influencer le type, la qualité, le nombre d'individus qui vont poursuivre des carrières d'entrepreneur ou de manager dans l'industrie. Ensuite elle affecte la manière de diriger et d'opérer les entreprises industrielles. Finalement, elle agit sur le comportement des employés dans leur motivation face au stimulus matériel.

Le facteur suivant est l'attitude envers la méthode scientifique c'est-à-dire l'utilisation de techniques rationnelles, prédictives dans la résolution des problèmes commerciaux, économiques, techniques et sociaux.

L'attitude envers le risque est aussi un facteur à considérer et on peut distinguer trois niveaux: celui de la firme, celui du pays, et de l'individu. Pour la firme le risque consiste dans l'innovation d'un produit, dans l'essai de nouveaux processus de production et de nouveaux domaines technologiques, dans la réorganisation de la compagnie, dans les changements significatifs de procédures ou de politiques opérationnelles, dans les investissements pour la recherche et le développement. Le risque

national se reflète dans les décisions militaires, dans l'exploitation de nouvelles régions, dans les développements structuraux à long terme comme le défrichement de nouvelles industries chimiques ou d'acier, dans les réformes fiscales ou monétaires. Quant au risque individuel il s'est manifesté indirectement dans les décisions prises au plan organisationnel et national. Ces risques pris dans des rôles assumés par l'individu vont se répercuter sur leur carrière et vie personnelle.

Finalement, l'attitude envers les changements sociaux de toute nature influe directement la performance industrielle dans un pays donné. Au niveau de l'organisation, les changements majeurs au fonctionnement vont se heurter à la résistance des employés tant qu'ils sont directement touchés par des raisons économiques, d'insécurité psychologique, de risque, d'incertitude.

Tous les facteurs socio-culturels énumérés exercent une influence sur le processus managérial et l'efficacité des entreprises, de même que sur les autres contraintes politiques et économiques.

1.c.3- Les contraintes politiques

Toutes les organisations sont encadrées par un environnement légal et politique qui affecte directement le processus managérial et ses opérations internes.

La première contrainte de cet environnement politique est le code légal qui inclut des lois commerciales, des lois générales, des lois sur les prix, sur les "antitrust" et les cartels, sur le travail, les taxes.

La politique de défense militaire et de sécurité nationale est la deuxième contrainte qui impose des restrictions d'exportation aux pays hostiles. Cette contrainte se répercute sur les politiques de recherche et développement et de production de certaines firmes telles que les constructeurs d'avion.

La politique étrangère influe sur le développement du tourisme, les importations-exportations, la position concurrentielle des entreprises nationales.

La stabilité économique est la contrainte la plus déterminante sur la planification organisationnelle, et la productivité.

D'autre part, le système d'organisation politique selon qu'il soit fédératif (États-Unis, Canada), centralisé (France), ou décentralisé (Australie) produit un impact sur les relations entre le gouvernement et les industries en termes de bureaucratie, de délais, d'incertitude, de confusion. Les groupes de pression et leur pouvoir, ainsi que les partis politiques et leur philosophie sont des facteurs à tenir en compte.

La dernière contrainte concerne la flexibilité de la loi et les réformes légales comme la réforme urbaine, les améliorations au système de transport, le système de taxation, la sanction légale.

Ces contraintes politico-légales comme celles d'ordre socio-culturelles influencent le processus interne de management, mais comme le mentionnent Farmer et Richman, il est difficile d'évaluer proprement leur impact.

1.c.4- Les contraintes économiques

Les contraintes économiques ont un impact significatif sur l'efficacité de la firme et Farmer et Richman (1965) en citent huit. La première reflète le contexte économique général c'est-à-dire le problème de l'allocation des ressources et le système économique en vigueur (capitaliste, ou communiste). La deuxième contrainte est déterminée par le système bancaire central et la politique monétaire. Le système bancaire central exerce son influence sur l'efficacité managériale de diverses façons: par une élévation des taux d'intérêt, par des opérations de vente de bons du Trésor sur le marché libre, par une imposition de réserves plus grandes exigées aux banques commerciales. La diminution de la circulation de la masse monétaire a des effets directs sur les politiques de marketing et de production. En période de récession économique, la demande diminue, aussi les politiques de vente, de production, d'approvisionnement des firmes doivent nécessairement se rajuster en fonction des changements externes.

La politique fiscale, soit les règles générales concernant les dépenses gouvernementales et leur mode d'allocation dans divers secteurs, affecte les firmes affiliées. D'autre part le système de taxation sur tel produit (tabac, alcool) plutôt que sur tel autre (importation, essence) favorise certaines industries au détriment d'autres.

La stabilité économique est une autre contrainte à l'entreprise, en ce sens que les fluctuations de prix et la croissance ou dépression économique générale agissent sur les stratégies de planification et de dotation de celle-ci.

Le système d'organisation des marchés de capitaux qui est généralement contrôlé par les banques commerciales joue un rôle important. Les politiques de prêt et la marge de crédit accordée par ces banques aux commerçants ont un effet sur leur politique d'investissement et de main-d'oeuvre des firmes. Il existe cependant d'autres institutions comme les agences de crédit, les compagnies d'assurance, les marchés boursiers où les firmes peuvent se procurer du capital.

La dotation de ressources est une autre contrainte, et par là il faut entendre les facteurs de production tels la terre, la main-d'oeuvre, et le capital disponibles per capita. Plus ces ressources sont nombreuses, plus riche sera le pays et de même ses institutions. La contrainte suivante est la taille du marché c'est-à-dire le pouvoir d'achat total au sein du pays et le marché d'exportation. Enfin la dernière contrainte concerne l'infrastructure sociale soit la qualité des services publics disponibles aux firmes et consommateurs. Ces services comprennent les systèmes de transport, tels les autoroutes, les voies ferrées, les ports et les aéroports, les systèmes de télécommunication, les réseaux électriques et gaziers, les systèmes de logement.

Toutes ces contraintes économiques comme le montrent Farmer et Richman, influencent l'efficacité managériale d'une firme.

D'autres auteurs comme Negandhi et Estafen (1965)²⁰⁶, Koontz (1969)²⁰⁷ ont également traité de l'environnement macrosociologique en utilisant des variables identiques à celles de Farmer et Richman (1965).

Le tableau V donne un aperçu de l'environnement macrosociologique qui se compose de contraintes éducationnelles, sociologiques, politiques, et économiques.

TABLEAU V. Synthèse des dimensions de l'environnement macrosociologique.

Auteurs	Dimensions
Farmer et Richman (1965)	} éducationnelles sociologiques politiques économiques
Negandhi et Estafen (1965)	
Koontz (1969)	

Dans cette première partie nous avons élaboré un schème conceptuel qui distingue l'environnement en trois niveaux: l'environnement immédiat, interorganisationnel, et macrosociologique.

²⁰⁶ Anant R. Negandhi, et Bernard D. Estafen, A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments, Academy of Management Journal, 1965, 8, p. 309-318.

²⁰⁷ Harold Koontz, A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management, Academy of Management Journal, 1969, 12, p. 415-430.

L'environnement immédiat est caractérisé par les dimensions telles que l'instabilité, l'incertitude, la complexité, et l'hétérogénéité.

L'environnement interorganisationnel est caractérisé par les dimensions telles que l'interdépendance, la dépendance, l'intégration, la coordination, la coopération, et la centralité.

Finalement, l'environnement macrosociologique est caractérisé par les dimensions telles que les contraintes éducationnelles, sociologiques, politiques, et économiques.

2. Schème conceptuel portant sur les niveaux de l'organisation

Cette partie a pour objet la présentation du schème conceptuel permettant de classifier les variables organisationnelles en plusieurs niveaux.

À cet effet, Parsons (1960)²⁰⁸ suggère une classification en trois niveaux soient le niveau technique, le niveau managérial, et le niveau institutionnel. Cette classification étant largement citée dans la littérature²⁰⁹, nous nous en inspirons pour lui donner l'interprétation suivante. Nous définissons le niveau technique comme correspondant à la technologie, le niveau managérial comme correspondant à la structure, et le niveau institutionnel comme correspondant au but.

²⁰⁸ Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies, New York: Free Press, 1960.

²⁰⁹ Parmi les auteurs qui ont référé à la classification parsonnienne on peut mentionner: Petit (1967), Thompson (1967), Katz et Kahn (1968).

Sur cette base nous identifions les caractéristiques propres à chacun de ces niveaux.

2.a- Le niveau technique

Parsons (1960) en appliquant la théorie des systèmes sociaux à l'étude des organisations formelles met l'accent sur les relations "latérales" parmi les niveaux de fonctions internes et externes.

Sur le plan interne, Parsons propose une classification en trois niveaux distincts: le niveau technique, le niveau managérial, le niveau institutionnel. Sur le plan externe, il distingue trois impératifs fonctionnels: l'adaptation à l'environnement, la poursuite des objectifs, l'intégration socio-culturelle.²¹⁰

Voyons tout d'abord ce que Parsons entend par niveau technique. Selon lui, toute organisation formelle comprend un sous-système dont la fonction est de transformer les intrants (inputs) en extrants (outputs). Ce sous-système technique est décrit en ces termes:

²¹⁰ Notes sur les quatre impératifs fonctionnels. Cf. Guy Rocher, Introduction à la sociologie générale, vol. 2: L'Organisation sociale, Paris: Editions HMH, 1968, p. 62-63.

There is, then, always a type of suborganization whose "problems" are mainly those of effectively performing this "technical" function - the conduct of classes by the teacher, the processing of income tax returns and the handling of recalcitrants by the bureau, the processing of material and supervision of these operations in the case of physical production. The primary exigencies to which this suborganization is oriented are those imposed by the nature of the technical task, such as the "materials" - physical, cultural, or human - which must be processed, the kinds of co-operation of different people required to get the job done effectively.²¹¹

Ainsi les problèmes à résoudre sont liés à la nature de la tâche technique et au degré de coopération du personnel pour atteindre une performance efficiente. Petit (1967)²¹² abonde dans le même sens lorsqu'il mentionne que le premier objectif porte sur la rationalité technique. Il écrit:

The task of managers at the technical level is to produce the firm's output as economically as possible. Their primary target is technical rationality... Technical managers must determine the most efficient method of producing the firm's output, given its technology. They tend to have the engineering point of view and see the technical level as a logical system of action that can be organized and operated with mathematical precision.²¹³

Autrement dit, le niveau technique assume la fonction d'exécution soit de réaliser de façon optimale les objectifs fixés avec les ressources mises à disposition et la coopération du personnel de soutien. La transfor-

²¹¹ ibid., op.cit., p. 60.

²¹² Thomas A. Petit, A Behavioral Theory of Management, Journal of Academy of Management, 1967, p. 341-351.

²¹³ ibid., op.cit., p. 347.

mation des ressources ("inputs") en produits finis ("outputs") se fait à l'aide de la technologie.

Suite à ces considérations, nous définissons opérationnellement le niveau technique par la technologie.

À partir de cette définition nous examinons les différentes conceptions de la technologie et tentons d'identifier ses caractéristiques.

De nombreuses études ont été entreprises relativement à la technologie selon différents niveaux d'analyse: au niveau de l'organisation totale, au niveau du département, au niveau individuel de la tâche.

Or comme le souligne Stanfield (1976)²¹⁴, la principale source de confusion des études reliées à la technologie provient du niveau d'analyse du construit. Il y a donc lieu de distinguer selon lui, trois niveaux d'analyse: le niveau organisationnel, le niveau départemental, et celui de la tâche. Distinction qui est fondamentale comme le remarquent Comstock et Scott (1977)²¹⁵, et Rousseau (1979)²¹⁶.

Nous nous basons donc sur cette classification suggérée par Stanfield pour identifier les variables technologiques qui caractérisent le niveau technique.

²¹⁴ Gary G. Stanfield, Technology and Organizational Structure as Theoretical Categories, Administrative Science Quarterly, 1976, 21, p. 489-493.

²¹⁵ Donald D. Comstock, et W. Richard Scott, Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Work-Group Efforts, Administrative Science Quarterly, 1977, 22, cf. p. 178-180.

²¹⁶ Denise M. Rousseau, Assessment of Technology in Organizations: Closed versus Open Systems Approaches, Academy of Management Review, 1979, 4, p. 531-542.

2.a.1- La technologie: niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, les auteurs s'entendent pour définir la technologie comme le processus de conversion dominant utilisé par l'organisation pour transformer les intrants en extrants. Parmi ces auteurs on peut citer Woodward (1965), Harvey (1968), Aston (1969), Child et Mansfield (1972), Khandwalla (1974), Blau et al. (1976). C'est Woodward (1965)²¹⁷ qui la première entreprend une vaste étude de quatre-vingt-douze entreprises dans la région d'Essex, pour établir une relation causale entre technologie et structure. Sur une échelle de complexité technologique, elle distingue trois grandes catégories de technologies: la production unitaire, la production de masse, et la production en continu. Dans la production unitaire, on peut noter une faible proportion de commandement chez les contremaîtres, une faible proportion d'employés-conseil ("staff") contre une forte proportion d'employés affectés au processus de fabrication et des coûts élevés en main-d'oeuvre. La production de masse par contre nécessite une proportion moyenne de main-d'oeuvre, un grand nombre de conseillers et une forte portée de commandement des contremaîtres. Quant à la production à procédé continu, il y a une faible part de commandement au niveau inférieur, une forte proportion de main-d'oeuvre indirecte, des coûts de main-d'oeuvre faibles, et plusieurs niveaux hiérarchiques. Avec ces résultats à l'appui, Woodward affirme l'impact de la technologie sur la structure. Plusieurs études empiriques reprenant les variables opérationnelles de Woodward tendent à infir-

²¹⁷ Joan Woodward, Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press, 1965.

mer l'existence d'un déterminisme technologique. Parmi celles-ci, il faut citer Harvey (1968)²¹⁸, et Zwerman (1970)²¹⁹. Harvey ajoute à la distinction de la forme de la technologie, le degré de changement. C'est ainsi qu'il mesure la technologie en termes de fréquence de changements technologiques, sur un continuum allant de "diffus" ("diffuseness") à "spécifique".

La technologie diffuse est celle où se produisent beaucoup de changements, alors que celle dite spécifique connaît peu de changement. Harvey conclut que:

Plus la technologie devient spécifique, plus le nombre de sous-unités administratives, le nombre de niveaux d'autorité, le ratio cadres/ensemble du personnel et le degré de formalisme administratif augmentent.²²⁰

Une autre réplique des travaux de Woodward est effectuée par Zwerman (1970) auprès de cinquante-cinq entreprises de la région de Minneapolis. Les résultats de Zwerman confirment en tout point ceux de Woodward, sauf la taille qui est positivement associée à l'éventail de subordination ("span of control") du chef exécutif, à l'efficacité de la firme et aux niveaux d'autorité.

²¹⁸ Edward Harvey, Technology and the Structure of Organizations, American Sociological Review, 1968, 3, p. 247-259.

²¹⁹ William L. Zwerman, New Perspectives on Organization Theory, Wesport, Conn.: Greenwood, 1970.

²²⁰ Harvey, 1968, op. cit., p. 250.

Une autre recherche importante est conduite par Pugh et al. connus encore sous le nom du groupe d'Aston (1969)²²¹, sur un échantillon de cinquante-deux organisations; elle réfute les relations établies par Woodward. Ils élaborent une taxonomie des variables structurelles (spécialisation, standardisation, centralisation, formalisation) et des variables contextuelles (taille, technologie, statut de propriété), pour tenter de mesurer les relations entre la technologie et la structure. Faisant la distinction entre la technologie des opérations, celle des matériaux et celle du savoir, ils se limitent toutefois à la technologie des opérations.

En d'autres termes, la technologie est opérationnalisée par la dimension "intégration de la production" ("workflow integration"), ou degré auquel les opérations de production sont automatisées, continues, enchaînées.

Les résultats de la mesure des coefficients de corrélation entre les variables technologiques et variables structurelles se résument ainsi:

Plus la technologie est intégrée, plus les activités tendent à être formellement structurées, la spécialisation fonctionnelle élevée, et les procédures standardisées.²²²

Mais lorsque l'on fait intervenir des variables contextuelles telles que la taille, les corrélations entre technologie et structure sont alors plus faibles.

²²¹ D. S. Pugh, D. J. Hickson, et al., Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal, Administrative Science Quarterly, 1969, 14, p. 378-397.

²²² cf. Hickson et al., ibid., p. 386.

Peut-on alors dire que la taille joue un rôle essentiel? Pour y répondre Hickson et al. refont le test en se basant sur les trois grands types de Woodward selon la dimension "continuité de production". À nouveau ces résultats confirment les conclusions précédentes: les corrélations sont faibles, ou nulles lorsque la taille est maintenue constante. Ils rejettent donc l'hypothèse d'un déterminisme technologique tout en concédant à la thèse de Woodward une part de vérité. Ils concluent ainsi:

Les variables structurelles ne sont associées à la technologie que lorsqu'elles sont centrées sur la production. Plus l'organisation est petite, plus sa structure sera influencée par ces effets technologiques; plus l'organisation est grande, plus ces effets seront confinés à des variables telles que les proportions d'employés dans les activités liées directement à la fabrication, et ne seront pas décelables dans les dimensions plus indépendantes, de la structure hiérarchique et administrative.²²³

Ces conclusions font l'objet d'une forte critique d'Aldrich (1972)²²⁴ qui réfute la signification de la variable technologique et des corrélations mesurées par Hickson et al. En procédant par une analyse de dépendance ("path analysis") Aldrich souligne la confusion qui existe dans l'interprétation des relations statistiques en termes de corrélation et de causalité.

Selon Aldrich, c'est le choix du marché exploité et le produit spécifique, et par conséquent la technologie appropriée qui dictent le type de structure et la taille du personnel à considérer.

²²³ ibid., op.cit., p. 395.

²²⁴ Howard E. Aldrich, Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 26-43.

Un autre test de l'étude d'Aston est entrepris par Child et Mansfield (1972)²²⁵ dans un échantillon "national" de quatre-vingt-deux organisations dans six types d'industries. Ils utilisent les mêmes mesures de technologie qu'Aston (intégration et continuité) et les mêmes variables structurelles (spécialisation fonctionnelle, standardisation, formalisation, centralisation, configuration). Ils constatent que deux des cinq échelles d'intégration de la production, soient le contrôle des opérations et l'interdépendance des unités de fabrication sont indépendantes des trois autres (le degré d'automatisation, le niveau d'automatisation, et la rigidité de l'enchaînement des opérations), et indépendantes entre elles. Ce qui leur fait dire que la technologie ne peut être envisagée comme la principale dimension ayant une corrélation avec la structure organisationnelle. De fait, Child et Mansfield confirment la thèse de Hickson et al., à l'effet que la taille est plus significativement corrélée à la structure.²²⁶ Par ailleurs, ils suggèrent que d'autres variables telles l'environnement et l'idéologie des managers soient prises en considération, si l'on veut expliquer les relations entre technologie et structure.

Khandwalla (1974)²²⁷ propose un modèle permettant d'examiner comment la technologie peut affecter la structure. Conceptualisant la technologie en terme de production de masse ("mass output") il formule les hypothèses suivantes: plus l'organisation utilise une technologie de production

²²⁵ John Child, et Roger Mansfield, Technology, Size, and Organization Structure, Sociology, 1972, 6, p. 369-393.

²²⁶ ibid., cf. p. 383.

²²⁷ Pradip N. Khandwalla, Mass Output Orientation of Operations Technology and Organization Structure, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 74-97.

de masse, plus il y a d'intégration verticale; et plus les décisions du premier niveau sont décentralisées, plus est nécessaire l'utilisation de contrôles spécifiques pour coordonner les activités.²²⁸ Le test du modèle auprès de soixante-dix-neuf entreprises manufacturières américaines confirme les hypothèses énoncées: il y a une relation directe positive entre technologie et intégration verticale, intégration verticale et décentralisation, et finalement entre décentralisation et contrôle.²²⁹

Blau et al. (1976)²³⁰ examinent l'impact de la technologie et de la taille sur quelques variables structurelles dans cent dix entreprises. La technologie est mesurée à l'aide de trois indices: la mécanisation ou l'automatisation, une version abrégée de l'échelle de Woodward, et l'utilisation de l'ordinateur. Les variables structurelles retenues sont le nombre de niveaux hiérarchiques, le nombre de départements et de spécialisation, le pourcentage d'employés dans les différentes catégories, et le contrôle. Ils notent donc que le degré de mécanisation n'est pas lié aux dimensions structurelles, sauf à la proportion des employés indirectement affiliés à la production (tels les employés de soutien). Ils trouvent également des relations significatives entre la technologie et la décentralisation des décisions opérationnelles et de l'autorité reliées au personnel.

Dans les études que nous avons évoquées jusqu'ici, la technologie est surtout appliquée à des industries manufacturières où l'indice de mesure reflète généralement le processus dominant de transformation du produit.

²²⁸ ibid., cf. p. 79.

²²⁹ ibid., cf. p. 94.

²³⁰ Peter Blau, C. M. Falbe, W. McKinley, et P. K. Tracy, Technology and Organization in Manufacturing, Administrative Science Quarterly, 1976, 21, p. 20-40.

Nous allons maintenant aborder les travaux dont la conception de la technologie prend un sens plus large, incluant l'aspect du travail humain. Dans cette optique, on remarque d'autre part que l'unité d'analyse glisse du niveau organisationnel (systémique) au niveau départemental. Les principaux artisans de cette perspective sont Perrow (1967), Mohr (1971), Grimes et Klein (1973), Van de Ven et Delbecq (1974).

2.a.2- La technologie: niveau départemental

Lorsque la technologie est traitée au niveau départemental, ce sont les activités exécutées par les individus sur le matériel en vue de le transformer que l'on considère. Perrow (1967) définit d'ailleurs la technologie comme suit:

The actions that an individual performs on an object, with or without the aid of tools or mechanical devices, in order to make some change in that object. The object of "raw material" may be a living being, human or otherwise, a symbol or inanimate object.²³¹

Les deux dimensions explicitées dans cette définition sont le nombre d'exceptions rencontrées dans le travail, et la nature du comportement de recherche adopté par l'individu pour résoudre les exceptions. À cela s'ajoute une troisième dimension, le savoir, qui est implicitement lié au processus de recherche. Perrow distingue quatre types de technologie soit

²³¹ Charles Perrow, A Framework for the Comparative Analysis of organizations, American Sociological Review, 1967, 32, op. cit., p. 195-196.

le type artisanal, le type non-routine, le type routine, et le type "engineering". À ces quatre types de technologie, Perrow fait correspondre quatre formes de structure. Ainsi à la technologie artisanale à production unitaire est associée une structure de type décentralisé, contrairement à une structure centralisée et flexible d'une technologie de type engineering. Quant à la technologie de routine, elle favorise une structure à caractère centralisé et formalisé c'est-à-dire bureaucratique. Par opposition, à la technologie non-routine se greffe donc une structure organique à centralisation flexible.

Ainsi le cadre théorique de Perrow permet d'étudier les liens entre la technologie, la structure, et les modes de fonctionnement organisationnel. D'ailleurs certains ont tenté de tester son modèle, comme c'est le cas de Mohr (1971) et de Lynch (1974).

Mohr (1971)²³² dans une étude de cent quarante-quatre groupes appartenant à treize départements de santé où il vérifie l'impact de la technologie sur la structure, arrive à la conclusion suivante. La corrélation entre la technologie opérationnalisée en termes de maniabilité ("manageability") et la structure en termes de style participatif de supervision, est relativement faible. Ce qui l'amène à rejeter l'hypothèse selon laquelle l'efficacité organisationnelle est déterminée par la congruence entre une technologie particulière et sa structure sociale.

²³² Lawrence B. Mohr, Operations Technology and Organizational Structure, Administrative Science Quarterly, 1971, 16, p. 444-459.

Grimes et Klein (1973)²³³ concentrent leur analyse sur le processus de transformation technologique de quelques vingt-cinq ateliers d'une large firme manufacturière qu'ils opérationnalisent par le degré de routinisation ("routineness"). Ils établissent que le degré d'autonomie de l'unité organisationnelle (tel que perçu par les membres) augmente lorsque le degré de routinisation des tâches décroît. Cette relation est encore plus significative au niveau de l'atelier qu'au niveau du département ("modal level").

Van de Ven et Delbecq (1974)²³⁴ pour leur part, distinguent deux aspects de la technologie au plan de la tâche soient le degré de difficulté du travail ("task difficulty") et le degré de variété ("task variability"); susceptibles d'influer le mode de structuration des départements ("work-unit"). La taxonomie des modes de structuration développée par Van de Ven et Delbecq se répartit en système, en service, et en groupe. Les résultats indiquent que la difficulté et la variété de la tâche ne sont pas la cause de la structure départementale. Dans une étude subséquente, Van de Ven et Delbecq (1976)²³⁵ observent les relations entre la technologie et les modes de coordination. Deux aspects de la technologie soient l'incertitude et l'interdépendance de la tâche, ainsi que la taille du département sont les trois facteurs étudiés en relation avec les trois modes de coordination: impersonnelle, personnelle, et de groupe. Ils trouvent que si l'incertitude

²³³ A. J. Grimes, et S. M. Klein, The Technological Imperative: The Impact of Task-Unit, Modal Technology, and Hierarchy on Structure, Academy of Management Journal, 1973, 16, p. 583-597.

²³⁴ Andrew H. Van de Ven, et André L. Delbecq, A Task Contingent Model of Work-Unit Structure, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 183-197.

²³⁵ Andrew H. Van de Ven, et André L. Delbecq, Determinants of Coordination Modes within Organizations, American Sociological Review, 1976, 41, p. 322-338.

de la tâche augmente, il y a moins de coordination informelle, plus de coordination formelle, et une plus grande utilisation du groupe. Par contre, si l'interdépendance de la tâche augmente, alors les trois modes de coordination augmenteront de façon additionnelle. Pour ce qui est de la taille, la relation avec les modes de coordination est supposée varier en sens inverse. C'est-à-dire que lorsque la taille augmente, il y a plus de coordination informelle, alors que la coordination formelle et de groupe sont invariants.²³⁶ Ce qui les amène à conclure que la technologie exerce une plus grande influence que la taille sur la structure, au niveau du département. Ces résultats contredisent ceux de Mohr (1971) qui réfutent le déterminisme technologique, par contre supportent ceux de Hickson et al. (1969).

Cette controverse est discutée par Comstock et Stock (1977)²³⁷ dans une étude menée auprès de cent quarante-deux unités de garde-malade de seize hôpitaux. Selon eux, l'analyse des relations technologie-structure doit se faire à deux niveaux. Au niveau individuel, la technologie est mesurée par la prévisibilité de la tâche, et au niveau du département par la prévisibilité du flux de travail ("workflow predictability"). La structure est mesurée à l'aide des indices suivants: la qualification du personnel, la différenciation, la centralisation des décisions, et la standardisation des politiques et des procédures. Les conclusions tirées par Comstock et Scott peuvent se résumer ainsi: la prévisibilité de la tâche est reliée aux qualifications du personnel et à la différenciation, alors que la prévisibi-

²³⁶ cf. Van de Ven et al., ibid., p. 328-331, pour plus de détails.

²³⁷ Comstock et Scott, 1977, ibid.

lité du flux de travail au niveau du département est reliée principalement à la coordination et au contrôle. Ils se rallient donc à la position de Hickson et al. (1969) en faisant la remarque suivante:

It suggests that technology measures should be the more powerful predictors of structural characteristics at lower levels of staff and subunit structure while subunit differentiation and environmental variables will prevail at the higher levels of organizational structure.²³⁸

Pour résumer, on peut dire que les études ayant conceptualisé la technologie au niveau du département rejettent la thèse du déterminisme technologique. Selon eux, d'autres facteurs sont à considérer, tels la taille et l'environnement. Il nous reste à examiner la conceptualisation de la technologie au niveau individuel de la tâche.

2.a.3- La technologie: niveau individuel

Certaines études ont conçu la technologie sous l'aspect de la tâche individuelle accomplie par les individus à l'intérieur de l'organisation. C'est ainsi que Hage et Aiken (1969)²³⁹ considèrent la technologie comme le degré de routine du travail tel que perçu par les membres dans un échantillon de seize organisations de santé et bien-être. Ils soulignent une relation positive entre certaines dimensions structurelles telles que la

²³⁸ Comstock et Scott, ibid., op.cit., p. 200.

²³⁹ Jerald Hage, et M. Aiken, Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals, Administrative Science Quarterly, 1969, 14, p. 366-375.

centralisation, la formalisation et la standardisation, et le degré de routinisation de la technologie. Autrement dit:

The more routine the organization, the more centralized the decision-making about organizational policies, the more likely the presence of a rules manual and job descriptions, and the more specified the job.²⁴⁰

Lynch (1974)²⁴¹ tente d'opérationnaliser le modèle théorique de Perrow sur un échantillon de quinze départements fonctionnels de trois grandes bibliothèques. Il soutient la validité des échelles de mesure de la technologie de Perrow telles que la routinisation, l'interdépendance des tâches, et la technologie organisationnelle.

Hrebiniak (1974)²⁴² mène une étude sur trente-six départements d'un grand hôpital pour établir les relations entre technologie et structure. Les tâches du groupe sont caractérisées par le degré de technologie, la prévisibilité, l'interdépendance, et la maniabilité. Les variables structurelles retenues sont l'autonomie de la tâche, la participation, la supervision, la réglementation, et le contrôle. La faible corrélation entre les deux séries de variables²⁴³ indique que l'hypothèse d'un impératif technologique est médiatisée par l'effet de la supervision. Par conséquent Hrebiniak, appuie Mohr (1971) en soutenant l'importance à analyser les rela-

²⁴⁰ *ibid.*, *op.cit.*, p. 375.

²⁴¹ Beverly P. Lynch, An Empirical Assessment of Perrow's Technology Construct, *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, p. 338-356.

²⁴² Lawrence Hrebiniak, Job technology, Supervision and Work group Structure, *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, p. 395-410.

²⁴³ Pour des renseignements plus précis sur les corrélations établies, on se référera à Hrebiniak, 1974, p. 405.

tions technologie-structure à l'intérieur d'un schème multidimensionnel où d'autres facteurs tels que la supervision, la taille ou l'environnement doivent être considérés.

Bref, la technologie mesurée au niveau de la tâche semble corroborer la thèse d'une relation significative avec la structure opérationnalisée en termes de centralisation, formalisation et de standardisation. En résumé, la technologie ne pourrait être examinée selon une catégorisation unique sous peine de limiter considérablement le schème d'analyse et de réduire les conclusions à des résultats trop spécifiques. D'où l'importance de distinguer l'unité d'analyse de la technologie en trois niveaux (organisationnel, départemental, et individuel) afin d'éviter le piège d'une généralisation de résultats non comparables.

Le tableau VI présente une synthèse des études sur la technologie sur la base de cette distinction.

Nous avons examiné les travaux reliés à la technologie car selon notre postulat elle caractérise le niveau technique tel que décrit par Parsons. Or ce niveau est appelé à être contrôlé par un niveau supérieur dit managérial que nous abordons dans le paragraphe suivant.

2.b- Le niveau managérial

Selon Parsons (1960), le niveau managérial a pour fonction de distribuer le pouvoir au sein de l'organisation et de répartir les ressources disponibles. Ses propos s'expriment ainsi:

TABLEAU VI. Synthèse des variables technologiques caractérisant
le niveau technique.

Auteurs	Définitions de la technologie	Types d'organisations	Nombre d'organisations
Woodward (1965) Harvey (1968) Zwerman (1970) Aston (1969) Aldrich (1972) Child et Mansfield (1972) Khandwalla (1974) Blau et al. (1976)	<u>Niveau organisationnel :</u> complexité changement complexité intégration intégration intégration production automatisation	manufactures industries manufactures org. de travail org. de travail entreprises manufactures entreprises	N = 92 N = 43 N = 55 N = 52 N = 46 N = 82 N = 79 N = 110
Mohr (1971) Grimes et Klein (1973) Van de Ven et Delbecq (1974) Comstock et Scott (1977)	<u>Niveau départemental :</u> maniabilité routine difficulté, variabilité prévisibilité	groupes de travail atelier unités de travail unités de garde	N = 144 N = 25 N = 120 N = 142
Perrow (1970) Hage et Aiken (1969) Lynch (1974) Hrebiniak (1974)	<u>Niveau individuel :</u> routine routine routine, interdépendance prévisibilité, interdépendance	manufactures agences de bien-être départements de service départements d'un hôpital	N = 14 N = 16 N = 15 N = 36 (département)

The relations between such a managerial system and the technical system can be divided into two categories: mediation between the organization and the external situation, and "administration" of the organization's internal affairs. Both involve the "decision making" processes which have been the center of so much recent attention.²⁴⁴

Le rôle principal du niveau managérial consiste à articuler les liens organisationnels avec le milieu externe, et à administrer les problèmes internes, soit de prendre des décisions. Ce rôle décisionnel est crucial puisqu'il constitue le pivot organisationnel en choisissant le type de structure adapté aux contraintes externes, en répartissant les ressources nécessaires à la production, et en coordonnant les activités. Autrement dit, ce niveau managérial décrit par Parsons "comme étant celui qui administre et coordonne les activités", nous le définissons opérationnellement par la structure.

À partir de cette définition opérationnelle, nous identifions les variables qui caractérisent la structure en nous basant sur les études suivantes: Hage et Aiken (1967), Pugh et al. (1968), Child (1972; 1973), Hinings et Lee (1971), Reimann (1973), Pennings (1973), Sathe (1978).

Hage et Aiken (1967)²⁴⁵ s'intéressent à la répartition du pouvoir dans l'organisation et examinent la relation entre la centralisation et les propriétés structurelles telles que la formalisation et la complexité. Selon eux, la centralisation ou distribution du pouvoir se mesure par la participation à la prise de décision et par la hiérarchie de l'autorité. La

²⁴⁴ Parsons, ibid., op.cit., p. 62.

²⁴⁵ Jerald Hage, et Michael Aiken, Relationship of Centralization to Other Structural Properties, Administrative Science Quarterly, 1967, 12, p. 72-92.

formalisation est mesurée par deux indices qui sont la codification du travail et l'observation des règles. Trois indices permettent d'opérationnaliser le degré de complexité, et sont le degré de spécialisation des fonctions, le nombre d'activités professionnelles, et le degré de perfectionnement professionnel. Les hypothèses formulées par Hage et Aiken sont les suivantes:

1. plus faible est le degré de centralisation, plus faible sera la formalisation.
2. plus bas sera le degré de centralisation, plus élevé sera la complexité.²⁴⁶

L'analyse de corrélation partielle montre que l'hypothèse 1 est faiblement soutenue, alors que l'hypothèse 2 est fortement confirmée.

Pugh et al. (1968)²⁴⁷ dans une recherche fondamentale, tentent de dégager les principales dimensions de la structure organisationnelle. Leur observation porte sur quatre dimensions identifiées comme la structure des activités, la concentration de l'autorité, le degré de contrôle des activités directes de production, et le nombre relatif des activités auxiliaires à la production. La dimension structure des activités inclut la spécialisation des fonctions, la standardisation des tâches, la formalisation des procédures, et la longueur de la ligne hiérarchique ("vertical span"). La spécialisation recoupe deux aspects: le premier dit fonctionnel, concerne la division du travail et la répartition des responsabilités dans les postes, et le deuxième aspect est celui du rôle. La standardisation des

²⁴⁶ Hage et Aiken, *ibid.*, *op.cit.*, p. 89.

²⁴⁷ D. S. Pugh, et al., *Dimensions of Organizational Structure*, *Administrative Science Quarterly*, 1968, 13, p. 65-105.

procédures est une variable importante car elle règle les modes de fonctionnement et de comportement intraorganisationnels. La formalisation reflète la mesure où les communications, les règles, et les procédures sont rédigées par écrit. La deuxième dimension, soit la concentration de l'autorité indique à quel palier la décision se prend. La dimension degré de contrôle des activités directes de production est mesurée par le nombre total de postes hiérarchiques compris entre les chefs supérieurs et les employés affectés à la production. Par l'analyse factorielle, Pugh et al. (1968)²⁴⁸ démontrent une corrélation négative entre la concentration de l'autorité et la standardisation des activités, une corrélation positive entre la spécialisation du rôle et la standardisation, et la formalisation. Dans une étude subséquente, Pugh et al. (1969)²⁴⁹ examinent les relations entre certaines variables contextuelles (histoire de l'organisation, son statut, sa taille, sa technologie; sa raison sociale, sa localisation et son degré d'autonomie) et trois dimensions structurelles (structure des activités, concentration de l'autorité, et contrôle direct de la production). En se fondant sur les résultats d'une analyse multivariée, ils concluent que:

La taille, la technologie, la dépendance et la localisation (le nombre d'établissements) sont des prédicteurs déterminants de deux dimensions majeures (structure des activités, et concentration de l'autorité) des structures des organisations de travail.²⁵⁰

²⁴⁸ ibid., cf. p. 83.

²⁴⁹ D.S. Pugh, et al., The Context of Organization Structures, Administrative Science Quarterly, 1969 (a), p. 91-114.

²⁵⁰ Pugh et al., 1969, ibid., op.cit., p. 110.

Dans une étude empirique sur cinquante-deux organisations au Midlands, Pugh et al. (1969)²⁵¹ proposent une taxonomie de sept types d'organisations en fonction des trois dimensions structurelles mentionnées. Ils confirment la conclusion précédente, à savoir qu'il n'existe pas un type unique de bureaucratie, mais plusieurs selon différentes combinaisons de variables contextuelles.²⁵²

Ce point de vue du groupe Aston est contesté par Child (1972)²⁵³ qui défend avec vigueur le modèle weberien d'une forme unique de bureaucratie²⁵⁴. Selon lui, il faut distinguer chez Weber deux aspects de l'autorité, le premier concerne le niveau auquel le pouvoir décisionnel est conféré; et le second a trait à l'organisation comme source d'autorité formelle.²⁵⁵ Ceci conduit Child à affirmer que la subordination hiérarchique n'est pas nécessairement rattachée à la centralisation. Il conclut donc que la bureaucratie est caractérisée par une faible centralisation des décisions, et une forte structuration des activités (spécialisation et formalisation variant en sens inverse).

²⁵¹ Pugh et al., An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, Administrative Science Quarterly, 1969 (b), 14, p. 115-126.

²⁵² Pugh et al., ibid., cf. p. 125.

²⁵³ John Child, Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 163-177.

²⁵⁴ Les caractéristiques d'un modèle bureaucratique idéal suggérées par Weber sont au nombre de six: (1) l'impersonnalité des rapports sociaux; (2) le recrutement et la promotion se font sur la base de la qualification technique et de la performance, pour abolir le subjectivisme ou favoritisme; (3) la spécialisation des tâches et spécification des rôles confère à chacun des pouvoirs délégués bien définis qui n'interfèrent pas avec les autres; (4) le système de règles et normes permet de standardiser un mode uniforme d'exécution du travail; (5) la hiérarchie nette des positions où chaque poste est subordonné à un échelon supérieur et où l'autorité impersonnelle facilite le contrôle et la coordination; (6) la séparation entre

Suite à une réplique des travaux d'Aston auprès de quatre-vingt-deux organisations, Child met en évidence deux points importants. Le premier touche l'analyse de corrélation entre la centralisation et les autres variables structurelles (standardisation, et formalisation), et le deuxième porte sur l'interprétation de la corrélation négative entre la centralisation et l'autonomie.²⁵⁶ Deux autres remarques intéressantes sont soulignées par Child. À savoir que du point de vue théorique, c'est le choix des stratégies de contrôle qui détermine le type de structure. Du côté opérationnel, il faut considérer l'homogénéité de l'échantillon d'organisations recueillies. C'est seulement en tenant compte de ces considérations que l'on pourra élaborer un modèle universel des structures d'organisation.

Hinings et Lee (1971)²⁵⁷ dans un échantillon appelé Coventry de neuf organisations manufacturières, entreprennent une réplique des résultats d'Aston. Ils distinguent deux catégories de dimensions structurelles. Dans la première on retrouve la spécialisation, la formalisation, la standardisation, et dans la seconde la centralisation et l'autonomie. Ils trouvent une corrélation négative entre centralisation et spécialisation ainsi que standardisation, par contre une corrélation positive entre centralisation et autonomie. Par ailleurs, une relation significative lie les variables structurelles à la taille de l'organisation, alors que les variables dites

intérêts personnels et intérêts organisationnels pour sauvegarder la rationalité décisionnelle.

²⁵⁵ Child, 1972, cf. p. 171.

²⁵⁶ *ibid.*, cf. p. 169.

²⁵⁷ C. R. Hinings, et G. L. Lee, Dimensions of Organization Structure and Their Context: A Replication, *Sociology*, 1971, 5, p. 83-93.

d'"autorité" (centralisation, et autonomie) sont reliées à la dépendance par rapport aux autres organisations.

Reimann (1973)²⁵⁸ dans une recherche empirique menée auprès de dix-neuf organisations manufacturières en Ohio, supporte la thèse d'une structure bureaucratique multidimensionnelle d'Aston. L'analyse factorielle identifie trois dimensions structurelles indépendantes qui sont la décentralisation, la spécialisation, et la formalisation.²⁵⁹ Il ajoute par ailleurs que ces dimensions sont fonction d'autres facteurs entre autres, la dépendance d'une unité organisationnelle à une autorité supérieure, et l'environnement socio-culturel.

Pennings (1973)²⁶⁰ applique la même analyse à une dizaine d'industries dans la région de Toronto et arrive à des conclusions plus mitigées. Selon lui, la centralisation n'est pas entièrement indépendante de la formalisation, comme le prétend Reimann.²⁶¹ Pennings par la comparaison entre deux approches, l'une dite institutionnelle (Pugh et al., 1968) et l'autre par voie de questionnaire (Hage et Aiken, 1967), tente de valider les mesures de la centralisation et de la formalisation. Il soulève alors quelques remarques importantes: d'une part les mesures institutionnelles doivent être réopérationnalisées pour tenir compte de l'organisation totale et non seulement des départements, d'autre part de l'hétérogénéité des unités d'analyse à l'intérieur de l'échantillon.

²⁵⁸ Bernard C. Reimann, On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal, Administrative Science Quarterly, 1973, 18, p. 462-476.

²⁵⁹ ibid., cf. p. 467.

²⁶⁰ Johannes Pennings, Measures of Organizational Structure: A Methodological Note, American Journal of Sociology, 1973, 79, p. 686-704.

²⁶¹ ibid., cf. p. 701.

Sathe (1978)²⁶² poursuit les travaux entrepris par Pennings en examinant le degré de convergence des deux indices de mesure au niveau des sous-unités. Son analyse se base sur un échantillon de vingt-deux départements d'une compagnie multinationale d'assurance. Il en arrive aux conclusions suivantes:

- la convergence des deux types de mesures, institutionnelle et par questionnaire est faible,
- lorsque la centralisation et la formalisation sont mesurées d'après la méthode institutionnelle, on trouve une association négative,
- alors que selon la méthode par questionnaire, l'association entre centralisation et formalisation est positive.²⁶³

Faisant la distinction entre la structure émergente ou informelle, et la structure désignée ou formelle, Sathe montre que les mesures par questionnaire s'appliquent plutôt à la première, et que les mesures institutionnelles plutôt à la deuxième.²⁶⁴ Il propose que ces mesures ne soient pas interchangeables, mais qu'elles soient utilisées conjointement dans les recherches futures.

Les études mentionnées permettent donc d'identifier un certain nombre de variables structurelles qui se résument à celles-ci: la centralisation, la formalisation, et la spécialisation. La centralisation est une

²⁶² Vijay Sathe, Institutional Versus Questionnaire Measures of Organizational Structure, Academy of Management Journal, 1978, 21, p. 227-238.

²⁶³ ibid., cf. p. 233.

²⁶⁴ La structure émergente est celle qui réfère au comportement organisationnel des membres en fonction des diverses dimensions structurelles. Le terme de structure "désignée" est choisi à la place de structure formelle car cela reflète davantage le choix managérial concernant le "design" organisationnel. ibid., cf. p. 235.

variable importante car elle reflète le système de répartition des centres d'autorités à l'intérieur de l'organisation. La formalisation indique le degré de réglementation des rôles et des fonctions et détermine si l'organisation est bureaucratique. Enfin, la spécialisation ou la division du travail en fonction des qualifications, assure l'efficacité de la répartition des ressources humaines pour atteindre les objectifs fixés. Le tableau VII donne une récapitulation des études relatives aux variables structurelles évoquées dans cette section et qui caractérisent le niveau managérial. Mais ce niveau dépend d'un niveau supérieur appelé le niveau institutionnel, et qui fera l'objet de la prochaine section.

2.c- Le niveau institutionnel

D'après Parsons (1960), tout comme le niveau technique est contrôlé par le niveau managérial, ce dernier est supervisé par le niveau institutionnel. Celui-ci se définit comme des centres décisionnels concernés par des problèmes de relations externes. Dans les termes de Parsons, les fonctions du niveau institutionnel consistent à:

TABLEAU VII. Synthèse des variables structurelles caractérisant
le niveau managérial.

Auteurs	Type et nombre d'organisations	Variables structurelles
Hage et Aiken (1967)	Santé et bien-être (N = 16)	centralisation formalisation complexité
Pugh et al. (1968)	Organisations de travail (N = 52)	structure des activités concentration de l'autorité contrôle des activités
Hinings et Lee (1971)	Manufactures (N = 9)	formalisation standardisation centralisation
Child (1972)	Entreprises (N = 82)	centralisation standardisation formalisation
Reimann (1973)	Manufactures (N = 19)	centralisation spécialisation formalisation
Pennings (1973)	Industries (N = 10)	centralisation formalisation
Sathe (1978)	Compagnie d'assurance (N = 22, départements)	centralisation formalisation

But not only does such an organization (a formal organization) have to operate in a social environment which imposes the conditions governing the processes of disposal and procurement, it is also part of a wider social system which is the source of the "meaning", legitimation, or higher level support which makes the implementation of the organization's goals possible. Essentially, this means that just as a technical organization (at a sufficiently high level of division of labor) is controlled and "served" by a managerial organization, so, in turn, is the managerial organization controlled by the "institutional" structure and agencies of the community.²⁶⁵

En d'autres mots, la tâche principale de ce niveau concerne la légitimation des buts organisationnels dans son environnement social. La citation suivante révèle son importance dans l'analyse de Parsons:

Since it has been assumed that an organization is defined by the primacy of a type of a goal, the focus of its value-system must be the legitimation of this goal in terms of the functional significance of its attainment for the superordinate system, and secondly, the legitimation of the primacy of this goal over other possible interests and values of the organization and its members.²⁶⁶

Selon l'approche fonctionnelle de Parsons, les organisations comme les sociétés sont considérées comme des systèmes. L'organisation est alors définie comme: "un système social organisé pour la réalisation d'un type déterminé de but"²⁶⁷. Parsons soutient qu'une organisation est liée à la société par le système de valeurs qui légitime ses normes et son but, et par

²⁶⁵ Parsons, 1960, ibid., op.cit., p. 63-64.

²⁶⁶ Talcott Parsons, Suggestions for a Sociological Approach to a Theory of Organizations - Part I, Administrative Science Quarterly, 1956, 1, op.cit., p. 68.

²⁶⁷ Parsons, 1960, ibid., op.cit., p. 56.

les exigences fonctionnelles²⁶⁸ qui assurent sa survie. Les exigences concernant l'adaptation du système et la réalisation des buts sont des facteurs liés à l'efficacité de l'organisation. Réaliser cette efficacité constitue la tâche primordiale dévolue au niveau institutionnel de l'organisation.

Nous interprétons donc la pensée de Parsons en définissant le niveau institutionnel par sa principale fonction qui consiste à réaliser efficacement les buts organisationnels conformément à un système de valeurs socialement institué. Autrement dit, nous définissons opérationnellement le niveau institutionnel par le but.

Les études qui traitent du but organisationnel le conceptualisent en termes d'efficacité. À ce sujet, dans la littérature on peut distinguer trois approches: la première est appelée approche centrée sur le but (Price, 1968; 1972; Mahoney et Weitzel, 1969), la deuxième est dite fonctionnelle (Parsons, 1956), et la troisième est de nature systémique (Yuchtman et Seashore, 1972; Katz et Kahn, 1966; Georgopoulos et Tannenbaum, 1957; Mott, 1972).

Nous examinerons successivement ces approches dans ce qui suit, afin d'identifier les mesures de l'efficacité du but comme caractéristiques du niveau institutionnel.

²⁶⁸ Les exigences fonctionnelles sont: (1) adapter le système au milieu environnant, (2) réaliser ses buts, (3) intégrer toutes les composantes du système, (4) veiller au maintien de la structure, c'est-à-dire au maintien du système de valeurs dominant en intervenant sur les tensions latentes. Voir Parsons, The Social System, New York: The Free Press, 1951.

2.c.1- L'approche centrée sur le but

Price (1968)²⁶⁹ dans son ouvrage "Organizational Effectiveness" fait un inventaire de propositions sur les déterminants de l'efficacité définie par le degré d'atteinte du but. Dans son modèle, l'efficacité est la variable dépendante et les variables indépendantes sont la productivité, la morale, la conformité, l'adaptation, et l'institutionnalisation. À titre d'illustration voici quelques-unes de ses principales propositions:

Proposition 2.1- Organizations which have a high degree of division of labor are more likely to have a high degree of effectiveness than are organizations which have a low degree of division of labor.²⁷⁰

Proposition 4.1- Organizations which have a high degree of autonomy are more likely to have a high degree of effectiveness than are organizations which have a low degree of autonomy.²⁷¹

Proposition 7.1- Organizations which have a high degree of professionalization, large organizations are more likely to have a high degree of effectiveness than small organizations.²⁷²

Price (1972)²⁷³ partisan de l'approche centrée sur la poursuite du but énonce les critères suivants: la recherche doit se baser sur les principaux décideurs, sur les buts organisationnels, sur les objectifs opérationnels, sur les intentions et les activités des individus.

²⁶⁹ James L. Price, Organizational Effectiveness, Homewood Ill.: Irwin, 1968.

²⁷⁰ ibid., op.cit., p. 16.

²⁷¹ op. cit., p. 96.

²⁷² op. cit., p. 185.

²⁷³ James L. Price, The Study of Organizational Effectiveness, The Sociological Quarterly, 1972, 13, p. 3-15.

Mahoney et Weitzel (1969)²⁷⁴ examinent quant à eux, les caractéristiques organisationnelles utilisées par les managers pour juger l'efficacité de leurs unités. Ils distinguent deux types d'organisations: commerciales, et de recherche et développement dont les critères d'efficacité diffèrent. Pour les premières, les principales variables rapportées sont la productivité, le support et l'utilisation, la planification, la fiabilité, et l'initiation, alors que pour les secondes ce sont la fiabilité, la coopération, et le développement des habiletés des membres. La différence entre les deux modèles repose sur la nature du critère ultime, qui est à caractère économique pour les organisations commerciales et donc sur la productivité, le profit, et à caractère professionnel pour celles en recherche et développement, c'est-à-dire sur des comportements comme la fiabilité, la coopération, la compétence.

Les partisans de l'approche du but s'intéressent principalement à l'évaluation de la performance vis-à-vis des objectifs organisationnels définis en termes d'output. Par ailleurs, les arguments avancés par les partisans de l'approche fonctionnelle sont différents et font l'objet de la section suivante.

²⁷⁴ Thomas Mahoney, et William Weitzel, Managerial Models of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1969, 14, p. 357-365.

2.c.2- L'approche fonctionnelle

Le principal instigateur de l'approche fonctionnelle est Parsons, qui conçoit les organisations comme des systèmes sociaux. À ce titre, le point de repère pour analyser la structure de tout système social est fixé par son système de valeurs. Ainsi la poursuite du but organisationnel doit s'inscrire dans un système de valeurs légitimé par la société. En d'autres mots, le schème de référence pour évaluer l'efficacité organisationnelle est dicté non par l'organisation, mais par le suprasystème dans lequel elle interagit. Aussi le but ultime de toute organisation doit toujours être fonctionnellement significatif à un système plus large, comme l'illustre la citation suivante:

For the business firm, money return is a primary measure and symbol of success and is thus part of the goal structure of the organization. But it cannot be the primary organizational goal because profit-making is not by itself a function on behalf of the society as a system.²⁷⁵

L'approche fonctionnelle peut être qualifiée de normative en ce sens que les buts de l'organisation sont modelés par un système de légitimation sociétale. C'est pourquoi la principale faiblesse de cette approche est de sacrifier l'autonomie organisationnelle reliée à l'efficacité.

La prochaine section traitera de l'efficacité organisationnelle selon l'approche systémique.

²⁷⁵ Parsons, 1956, ibid., op.cit., p. 68.

2.c.3- L'approche systémique

Selon les adeptes de l'approche systémique, l'efficacité organisationnelle est conçue en termes de relations entre l'organisation et son environnement.

Yuchtman et Seashore (1967)²⁷⁶ par exemple, proposent de définir l'efficacité organisationnelle en termes de "position de négociation" qui se reflète dans sa capacité d'exploiter son environnement pour obtenir des ressources rares. Contrairement aux approches précédentes, l'approche systémique ne se base ni sur le but, ni sur la fonction, mais sur la compétition qui caractérise les transactions interorganisationnelles. Les ressources sont un facteur clé chez Yuchtman et Seashore, dans la détermination de l'efficacité et ne se limitent pas seulement aux facteurs physiques mais englobent aussi les facteurs humains. Bref, ils suggèrent quelques étapes à suivre pour évaluer l'efficacité: fournir une taxonomie des ressources, identifier les différents types de ressources mutuellement pertinentes aux organisations étudiées, déterminer les positions relatives des organisations comparées quant à l'information sur la quantité et le type de ressources disponibles et à leur utilisation pour acquérir d'autres ressources.

Dans la même perspective, Katz et Kahn (1966)²⁷⁷ discutent de l'efficacité organisationnelle, et proposent comme indices de mesure le rendement technique ("technical efficiency") et l'efficacité politique. L'ef-

²⁷⁶ Ephraim Yuchtman, et Stanley E. Seashore, A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 1967, 32, p. 891-903.

²⁷⁷ Daniel Katz, et Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966.

ficiencia technique concerne le processus de transformation pour assurer la maximisation du ratio input/output, alors que l'efficacité politique assume la maximisation des transactions avec les divers agents externes et avec les membres internes.

Georgopoulos et Tannenbaum (1957)²⁷⁸ pour leur part retiennent trois critères généraux de l'efficacité qui sont la productivité, la flexibilité, et l'absence de tension intra-groupes. Leur étude empirique d'une industrie de distribution de marchandises comprend cinq succursales subdivisées en centres. Les résultats d'un questionnaire auprès d'un groupe d'experts montrent que les centres efficaces sont plus productifs, ont moins de tension, et sont plus flexibles.

Mott (1972)²⁷⁹ quant à lui, met l'accent sur la distinction entre l'efficacité interne et externe, quoique ses critères ressemblent beaucoup à ceux de Georgopoulos et Tannenbaum. Ce sont la productivité, l'adaptation, et la flexibilité. Il considère le degré de structuration de la tâche comme une variable importante reliée à l'efficacité, et ses données confirment les hypothèses suivantes:

²⁷⁸ Basil S. Georgopolous, et A. S. Tannenbaum, A Study of Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 1957, 22, p. 534-540.

²⁷⁹ Paul E. Mott, The Characteristics of Effective Organizations, New York: Harper and Row, 1972.

Lorsque la tâche est fortement structurée, la productivité est positivement reliée à la coordination formelle, au degré d'habiletés des travailleurs, aux conditions négociées d'ordre, à l'adhésion aux règles de travail.

Lorsque la tâche est fortement structurée, la productivité n'est pas nécessairement reliée à la conscientisation managériale des problèmes, au succès managérial de résolution de problème, à la confiance rationnelle, à la clarté des objectifs.²⁸⁰

Mott estime que la mesure de l'efficacité interne basée sur le jugement des employés est également un bon indice de mesure de l'efficacité externe. À savoir que les critères externes incluent l'adaptation, la position de négociation des ressources, et l'accomplissement ("achievement") de l'organisation. Quant aux critères internes, ils comprennent la morale, la stabilité, l'absence de tension, l'intégration de la tâche à la structuration du rôle.

En somme, selon les trois approches de l'efficacité décrites, on peut distinguer nettement deux catégories de critères selon le type d'organisation. Les organisations de nature économique optent pour des critères de productivité, alors que celles de nature professionnelle favorisent des critères d'adaptation, de coopération, et de compétence.

Le tableau VIII suivant présente une synthèse des mesures de l'efficacité du but caractérisant le niveau institutionnel.

En résumé, dans cette partie nous avons élaboré un schème conceptuel portant sur les niveaux de l'organisation selon une interprétation du modèle de Parsons, où le niveau technique est défini par la technologie, le niveau

²⁸⁰ Mott, ibid., op.cit., p. 38-39.

TABLEAU VIII. Synthèse des mesures de l'efficacité du but caractérisant
le niveau institutionnel.

Auteurs	Approches	Mesures de l'efficacité du but
Price (1968)	but	productivité, moral, adaptation, institutionnalisation
Mahoney et Weitzel (1969)		productivité, support- utilisation, planification, fiabilité, développement
Parsons (1956)	fonctionnelle	valeurs
Georgopolous et Tannenbaum (1957)	systémique	productivité, flexibilité, absence de tension
Katz et Kahn (1966)		rendement technique, efficacité politique
Yuchtman et Seashore (1967)		acquisition des ressources, contrôle de l'environnement
Mott (1972)		productivité, adaptation, flexibilité

managérial par la structure, et le niveau institutionnel par le but. De ces définitions nous avons identifié les variables caractéristiques de chacun de ces trois niveaux. Ainsi la technologie est caractérisée par la complexité, la routine, l'automatisation, la prévisibilité, l'intégration. Pour la structure, on trouve les variables telles que la centralisation, la formalisation, la standardisation, la spécialisation, la communication, la coordination. Enfin le but est opérationnalisé par l'efficacité mesurée en termes de valeurs, de productivité, d'adaptation, de flexibilité.

Ce schème des niveaux de l'organisation constitue donc la deuxième partie de notre schème conceptuel, dont la première partie porte sur les niveaux de l'environnement. Il appert que le schème conceptuel global est formé par l'intégration de ces deux schèmes comme il en sera question dans la partie suivante.

3. Intégration des deux schèmes en un schème global

Dans les deux parties précédentes, nous avons exposé un schème conceptuel portant sur les niveaux de l'environnement et un autre portant sur les niveaux de l'organisation. Nous allons à présent les intégrer en un schème global qui servira de cadre d'analyse au chapitre suivant.

Pour constituer le schème global nous procédons comme suit. Nous formons une matrice à deux dimensions, où en rangées figurent les niveaux de l'environnement, et en colonnes figurent les niveaux de l'organisation.

En rangées, nous disposons les trois niveaux de l'environnement qui sont: l'environnement immédiat codé par la lettre E^I , l'environnement

interorganisationnel codé par la lettre E^{II} , l'environnement macrosociologique codé par la lettre E^{III} . Ensuite nous listons les dimensions caractéristiques de chacun des niveaux de l'environnement telles qu'identifiées dans la première partie de ce chapitre.

L'environnement immédiat (E^I) est caractérisé par les dimensions suivantes: l'instabilité codée par la lettre E_a^I , l'incertitude codée par la lettre E_b^I , la complexité codée par la lettre E_c^I , et l'hétérogénéité codée par la lettre E_d^I .

L'environnement interorganisationnel (E^{II}) est caractérisé par les dimensions telles que: l'interdépendance codée par la lettre E_a^{II} , la dépendance codée par la lettre E_b^{II} , l'intégration codée par la lettre E_c^{II} , la coordination codée par la lettre E_d^{II} , la coopération codée par la lettre E_e^{II} , et la centralité codée par la lettre E_f^{II} .

Finalement, l'environnement macrosociologique (E^{III}) comprend les facteurs suivants: éducationnels codés par la lettre E_a^{III} , économiques codés par la lettre E_b^{III} , politiques codés par la lettre E_c^{III} , et sociologiques codés par la lettre E_d^{III} .

En colonnes, nous plaçons les trois niveaux de l'organisation soient le niveau technique codé par la lettre O^I , le niveau managérial codé par la lettre O^{II} , et le niveau institutionnel codé par la lettre O^{III} .

Nous listons ensuite les variables qui caractérisent chacun de ces niveaux organisationnels, telles que mentionnées dans le deuxième schème conceptuel.

Le niveau technique O^I défini par la technologie, est caractérisé par les dimensions suivantes: la complexité technologique codée par la lettre O_1^I , l'intégration codée par la lettre O_2^I , l'automatisation codée par la lettre O_3^I , la maniabilité codée par la lettre O_4^I , la routine codée par la lettre O_5^I , l'interdépendance codée par la lettre O_6^I .

Le niveau managérial O^{II} défini par la structure, est caractérisé par les dimensions suivantes: la centralisation codée par la lettre O_1^{II} , la formalisation codée par la lettre O_2^{II} , la standardisation codée par la lettre O_3^{II} , la communication codée par la lettre O_5^{II} , et la coordination codée par la lettre O_6^{II} .

Enfin le troisième niveau appelé institutionnel (O^{III}), que nous définissons comme étant concerné par le but, est opérationnalisé par l'efficacité dont les mesures sont: les valeurs codées par la lettre O_1^{III} , la morale codée par la lettre O_2^{III} , la productivité codée par la lettre O_3^{III} , l'adaptation codée par la lettre O_4^{III} , et la flexibilité codée par la lettre O_5^{III} .

En résumé, la matrice représentant le schème conceptuel global est illustré dans le tableau IX.

TABLEAU IX. Matrice représentant le schème conceptuel global.

E	0	Niveau technique (O ^I *)						Niveau managérial (O ^{II})						Niveau institutionnel (O ^{III})					
		0 ^I ₁	0 ^I ₂	0 ^I ₃	0 ^I ₄	0 ^I ₅	0 ^I ₆	0 ^{II} ₁	0 ^{II} ₂	0 ^{II} ₃	0 ^{II} ₄	0 ^{II} ₅	0 ^{II} ₆	0 ^{III} ₁	0 ^{III} ₂	0 ^{III} ₃	0 ^{III} ₄	0 ^{III} ₅	0 ^{III} ₆
E ^I	a																		
	b																		
	c																		
	d																		
E ^{II}	a																		
	b																		
	c																		
	d																		
E ^{III}	a																		
	b																		
	c																		
	d																		

*légende, cf. page suivante

Niveaux de l'environnement		Niveaux de l'organisation	
E ^I : environnement immédiat	E _a ^I : instabilité	O ^I : niveau technique ou technologique	O ₁ ^I : complexité technologique
	E _b ^I : incertitude		O ₂ ^I : intégration
	E _c ^I : complexité		O ₃ ^I : automatisation
	E _d ^I : hétérogénéité		O ₄ ^I : maniabilité
E ^{II} : environnement interorganisa- tionnel	E _a ^{II} : interdépendance		O ₅ ^I : routine
	E _b ^{II} : dépendance		O ₆ ^I : interdépendance
	E _c ^{II} : intégration	O ^{II} : niveau managérial ou structure	O ₁ ^{II} : centralisation
	E _d ^{II} : coordination		O ₂ ^{II} : formalisation
	E _e ^{II} : coopération		O ₃ ^{II} : standardisation
	E _f ^{II} : centralité		O ₄ ^{II} : spécialisation
E ^{III} : environnement macrosociolo- gique	E _a ^{III} : éducationnel		O ₅ ^{II} : communication
	E _b ^{III} : sociologique		O ₆ ^{II} : coordination
	E _c ^{III} : politique	O ^{III} : niveau institutionnel ou but	O ₁ ^{III} : valeurs
	E _d ^{III} : économique		O ₂ ^{III} : morale
			O ₃ ^{III} : productivité
			O ₄ ^{III} : adaptation
			O ₅ ^{III} : flexibilité

Selon le schème conceptuel élaboré, on peut distinguer trois niveaux de l'environnement et trois niveaux de l'organisation qui sont respectivement l'environnement immédiat, interorganisationnel, macrosociologique et le niveau technique, managérial, institutionnel.

Comme l'environnement immédiat est défini par les conditions externes qui affectent les opérations organisationnelles quotidiennes, et que le niveau technique assume la tâche de produire des biens et/ou services;

Comme l'environnement interorganisationnel est composé des autres organisations avec lesquelles l'organisation interagit pour échanger des biens et/ou services, et que le niveau managérial est concerné par l'acquisition, l'allocation des ressources, et par la coordination intra et interorganisationnelle;

Comme l'environnement macrosociologique est déterminé par les facteurs généraux tels que socio-culturels, éducationnels, politiques et économiques, et que le niveau institutionnel a comme rôle de fixer les buts organisationnels conformément aux attentes sociétales en vue d'assurer la survie de l'organisation;

On serait en mesure d'avancer qu'il pourrait y avoir des relations entre l'environnement immédiat et le niveau technique, entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial, entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel.

De ces considérations, on peut dégager trois sous-questions de recherche qui s'énoncent comme suit:

1. Y a-t-il dans les écrits des auteurs en administration, des relations entre l'environnement immédiat et le niveau technique?
2. Y a-t-il dans les écrits des auteurs en administration, des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial?
3. Y a-t-il dans les écrits des auteurs en administration, des relations entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel?

Afin de répondre à ces sous-questions de recherche, nous ferons une analyse descriptive des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation à l'aide des écrits de vingt-cinq auteurs en administration. Ceci sera traité dans le chapitre suivant.

CHAPITRE QUATRE

DESCRIPTION DES RELATIONS ENTRE LES NIVEAUX DE L'ENVIRONNEMENT ET LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION

L'objet de ce chapitre est de décrire et de juxtaposer les relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation basées sur les écrits de vingt-cinq auteurs en administration.

Le chapitre est composé de deux parties. La première partie porte sur le traitement des données à l'aide de la méthode comparative. La seconde partie est consacrée à la discussion des résultats qui permettront de répondre aux sous-questions de recherche.

1. Traitement des données

Cette partie consiste à traiter les données tirées des écrits des auteurs à l'aide de la méthode de Bereday²⁸¹, et se subdivise en deux sections. Dans la première section, il s'agit de décrire, interpréter les données sous forme d'ensembles factoriels. La deuxième section est reliée à la juxtaposition des ensembles factoriels et des relations mentionnées par les auteurs.

²⁸¹ cf. Bereday 1964, idem, p. 7.

1.a - Description, interprétation et regroupement des données en ensembles factoriels

En premier lieu, nous décrivons et interprétons simultanément les données recueillies des écrits des auteurs en les représentant sous forme d'ensembles factoriels selon les coordonnées du schème conceptuel. Ce schème distingue trois niveaux d'environnement (immédiat, interorganisationnel, et macrosociologique) et trois niveaux organisationnels (technique, managérial, et institutionnel). Les variables du schème conceptuel telles que décrites au chapitre trois servent de critères pour la classification des données recueillies. Les techniques utilisées à la base du processus analytique sont: la technique de classification des données, la technique de groupement des données, et la technique de groupement des ensembles factoriels.²⁸² À l'aide de celles-ci, nous allons examiner les écrits des auteurs en les groupant en trois sections correspondant aux niveaux de l'environnement (immédiat, interorganisationnel, et macrosociologique).

La première section comprend douze auteurs qui traitent de l'environnement immédiat tels que: Dill (1958), Burns et Stalker (1961), Thompson (1965), Lawrence et Lorsch (1967), Terreberry (1968), Child (1972), Duncan (1972), Osborn et Hunt (1974), Pennings (1977), Sullivan (1977), Leifer et Huber (1977), Tung (1979).

Dans la deuxième section portant sur l'environnement interorganisationnel, on distingue quatre subdivisions qui se répartissent comme suit.

²⁸² Ces techniques ont été décrites dans le chapitre II, section (2.c).

Au niveau des relations dyadiques entre des couples d'organisations, on trouve Levine et White (1961), Aiken et Hage (1968), Pugh, Hickson, Hinings, et Turner (1969), Paulson (1974), Klonglan et al. (1976), Aldrich (1976). Au niveau des systèmes de réseaux, on retient des auteurs comme Galaskiewicz (1979), Boje et Whetten (1981). Au niveau des sous-réseaux constituant le champ interorganisationnel, on note Warren, Rose et Bergunder (1974). Quant au niveau du réseau global relié aux études sur le système décisionnel communautaire, on considère la recherche de Perrucci et Pilisuk (1970).

La troisième section se réfère à l'environnement macrosociologique, domaine encore peu exploité dans la littérature probablement à cause de l'ampleur des variables en question. L'étude d'avant-garde de ce niveau d'environnement est celle de Farmer et Richman (1965), suivie de Negandhi et Estafen (1965), et de Koontz (1969).

A - Auteurs traitant de l'environnement immédiat

Dans cette section, nous examinons les écrits des auteurs qui ont étudié l'environnement immédiat afin de mettre en évidence les relations qu'ils ont établies avec des niveaux organisationnels.

1. William Dill (1958)

Dans son étude sur deux firmes norvégiennes, Dill (1958)²⁸³ conçoit l'environnement comme un flux d'informations qui affecte le comportement du personnel de direction. La comparaison des deux firmes Alpha et Beta, la première caractérisée par un environnement plus stable (E_a^I) et certain (E_b^I), lui fait découvrir que dans Alpha il y a une plus grande centralisation des décisions (O_1^{II}), une plus grande formalisation des règles et procédures (O_2^{II}), une plus grande interdépendance entre les départements (O_6^{II}), moins de spécialisation des activités (O_4^{II}), et plus de compétition pour les ressources rares. Dill arrive à la conclusion qu'à long terme, il y a un effet indirect des caractéristiques environnementales sur l'autonomie managériale, et que les effets directs portent sur la structure organisationnelle.

La figure 1.a résume les ensembles factoriels qui ressortent des données de Dill.

Niveau d'environnement:	$E^I \{a, b\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 2, 4, 6\}$
(E) r* (O)	: $E^I \{a, b\} \text{ r } O^{II} \{1, 2, 4, 6\}$

Figure 1.a - Ensembles factoriels pour les données de Dill (1958).

*r: ce signe indique un lien entre les éléments de (E) et de (O)

²⁸³ William Dill, Environment as an Influence on Managerial Autonomy, Administrative Science Quarterly, 1958, 2, p. 409-443.

Selon ces données, on peut noter que Dill trouve des relations significatives entre les dimensions de l'environnement et les variables organisationnelles telles que symbolisées dans la figure 1.b.

$$\begin{array}{l} E^I \{a, b\} R^- O^{II} \{1, 2, 6\} \\ E^I \{a, b\} R^+ O^{II} \{4\} \end{array} \quad 284$$

Figure 1.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Dill.

2. Tom Burns, et G. M. Stalker (1961)

Burns et Stalker (1961)²⁸⁵ ont développé un continuum de structure organisationnelle variant de mécanique à organique en fonction de la capacité à traiter les informations. La structure de type mécanique associée à un environnement stable (E_a^I) et certain (E_b^I) est caractérisée par des relations hiérarchiques (O_1^{II}), une communication formelle (O_5^{II}), une formalisation (O_2^{II}) des rôles et des tâches, une forte standardisation (O_3^{II}) des procédures. À l'opposé, la structure organique correspondant à un environnement instable et incertain, est de nature à décentraliser les relations bureaucratiques, à favoriser la communication informelle, à rendre les rôles plus diffus, et à encourager la participation décisionnelle.

²⁸⁴ R⁻: indique une relation négative.

R⁺: indique une relation positive.

²⁸⁵ Tom Burns, et G. M. Stalker, The Management of Innovation, Tavistock Publications Limited, 1961, p. 119-121.

L'interprétation des données de Burns et Stalker sont représentées dans les ensembles factoriels de la figure 2.a.

Niveau d'environnement:	$E^I \{a, b\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 2, 3, 4, 5\}$
(E) r (O)	$: E^I \{a, b\} r O^{II} \{1, 2, 3, 4, 5\}$

Figure 2.a - Ensembles factoriels pour les données de Burns et Stalker (1961).

D'après ces données, les relations faites par Burns et Stalker se résument comme suit:

$$E^I \{a, b\} R O^{II} \{1, 2, 3, 4, 5\}$$

Figure 2.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Burns et Stalker.

3. James D. Thompson (1967)

Dans un ouvrage classique, l'auteur²⁸⁶ emprunte le terme de "task environment" de Dill (1958) mais lui confère une connotation différente. Pour Thompson l'environnement immédiat d'une organisation particulière serait déterminé par la technologie, le domaine, et l'espace social. Toutes les organisations sont localisées sur deux continums simultanément: homogène - hétérogène (E_d^I) et stable-instable (E_a^I). Une organisation dont l'environnement immédiat est relativement homogène et stable aurait peu de

²⁸⁶ James D. Thompson, Organizations in Action, New York: McGraw Hill Co., 1967, p. 70-73.

divisions fonctionnelles et renforcerait la standardisation (O_3^{II}) des règles et réponses d'adaptation. Face à un environnement hétérogène-stable les divisions fonctionnelles sont plus variées mais restent liées à l'application des règles standardisées. Si par contre l'environnement immédiat est instable-homogène, les divisions régionales sont décentralisées (O_1^{II}), et lorsqu'il est instable-hétérogène les unités périphériques ("boundary-spanning component") sont plus segmentées c'est-à-dire spécialisées (O_4^{II}).

Les données de l'auteur sont rassemblées dans la figure 3.a.

Niveau d'environnement:	$E^I \{a, d\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 3, 4\}$
$(E) \cap (O)$	$: E^I \{a, d\} \cap O^{II} \{1, 3, 4\}$

Figure 3.a - Ensembles factoriels des données de Thompson (1967).

Les relations mentionnées par Thompson s'écrivent sous cette forme:

$E^I \{a, d\} \mathcal{R}^- O^{II} \{1, 3\}$
$E^I \{d, d\} \mathcal{R}^+ O^{II} \{4\}$

Figure 3.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Thompson.

4. Paul R. Lawrence, et Jay W. Lorsch (1967)

La recherche empirique de ces auteurs²⁸⁷ porte sur six entreprises réparties dans les trois secteurs suivants: les matières plastiques, les produits alimentaires, et les emballages. Leur objectif majeur est de montrer les relations entre les structures organisationnelles, les caractéristiques de leurs environnements et les performances réalisées. Ces différentes entreprises comportent des unités fonctionnelles semblables soient des départements de ventes, fabrication, et recherche. Chacun de ces départements est en relation avec un sous-environnement propre, caractérisé par le degré d'incertitude (E_b^I) des informations. Lawrence et Lorsch évaluent donc ce degré d'incertitude dans les différents départements des entreprises en relation avec la différenciation (O_4^{II}) et l'intégration (O_6^{II}). Les résultats auxquels ils sont arrivés se résument comme suit:

- dans les entreprises de matières plastiques où l'environnement est incertain à cause de l'innovation technique, pour être performantes elles doivent être fortement différenciées (O_4^{II}) et fortement intégrées (O_6^{II});
- dans le secteur des produits alimentaires où l'environnement est moins incertain, ces entreprises sont moins différenciées mais requièrent quand même une forte intégration;

²⁸⁷ Paul R. Lawrence, et Jay W. Lorsch, Adapter les structures de l'entreprise, Paris: Les Editions d'organisation, 1973.

- dans les entreprises alimentaires où l'environnement est relativement certain, elles sont modérément différenciées et fortement intégrées..

Les données de Lawrence et Lorsch se présentent sous la forme suivante:

Niveau d'environnement:	$E^I \{b\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{4, 6\}$
(E) r (O)	$: E^I \{b\} r O^{II} \{4, 6\}$

Figure 4.a - Ensembles factoriels des données de Lawrence et Lorsch (1967).

Lawrence et Lorsch établissent les relations suivantes:

$E^I \{b\} \cdot R^+ O^{II} \{4, 6\}$

Figure 4.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Lawrence et Lorsch.

5. Shirley M. Terreberry (1968)

Terreberry²⁸⁸ en se basant sur le modèle d'Emery et Trist (1965)²⁸⁹, développe un schème conceptuel (de relations contingentes entre la complexification des systèmes et des environnements. Selon la perspec-

²⁸⁸ Shirley M. Terreberry, The Organization of Environments, thèse doctorale, non publiée, présentée à l'Université de Michigan, Ann Arbor, 1968, cf. p. 238-261.

²⁸⁹ Emery et Trist, 1965, ibid.

tive évolutionniste, la complexité des systèmes entraîne une rupture des systèmes ou turbulence. Appliquée à l'organisation, plus les environnements sont complexes (E_C^I), plus les structures administratives sont complexes (O_4^{II}), décentralisées (O_1^{II}), et innovatives.

On peut résumer les hypothèses formulées par Terreberry dans la figure 5.a.

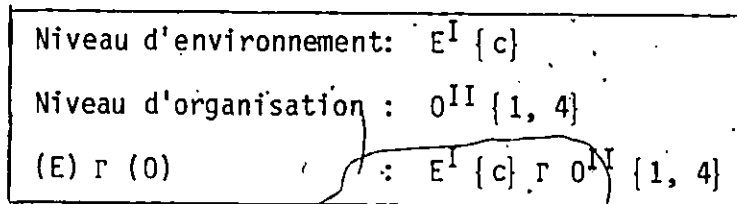


Figure 5.a - Ensembles factoriels des données de Terreberry (1968).

Pour Terreberry, les relations sont positives et figurent ainsi:

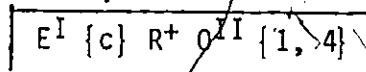


Figure 5.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Terreberry.

6. John Child (1972)

Child (1972)²⁹⁰ considère trois caractéristiques de l'environnement en relation avec la structure organisationnelle: l'instabilité (E_a^I), la complexité (E_c^I), et l'intolérance. Selon lui, dans un environnement très instable, l'organisation doit s'y adapter en favorisant une redéfinition des tâches (O_2^{II}), une communication horizontale (O_5^{II}), une coordination interne

²⁹⁰ John Child, Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, 1972, 6, p. 1-31.

(O_6^{II}): Quant à la complexité, elle implique une plus grande spécialisation des tâches (O_4^{II}), alors que l'intolérance oblige à une plus forte centralisation et à un plus grand contrôle.²⁹¹

L'apport de Child sur le sujet est donc le suivant:

Niveau d'environnement:	$E^I \{a, c\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{2, 4, 5, 6\}$
(E) r (O)	$\begin{cases} E^I \{a\} r O^{II} \{2, 5, 6\} \\ E^I \{c\} r O^{II} \{4\} \end{cases}$

Figure 6.a - Ensembles factoriels pour les données de Child (1972).

Les relations proposées par Child sont les suivantes:

$E^I \{a\} R- O^{II} \{2, 5, 6\}$
$E^{II} \{c\} R- O^{II} \{4\}$

Figure 6.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Child.

7. Robert D. Duncan (1972)

Duncan (1972)²⁹² se propose d'examiner les dimensions de l'environnement qui contribuent à l'incertitude des décisions telles que perçue par les individus. Il distingue deux dimensions simple-complexe (E_C^I) et

²⁹¹ ibid., cf. p. 3-4.

²⁹² Robert D. Duncan, Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 313-326.

statique-dynamique (E_a^I). Son échantillon porte sur dix unités décisionnelles dans trois organisations manufacturières, et douze autres dans trois organisations de recherche et développement. Les résultats de l'analyse empirique montrent que les organisations de recherche et développement sont dans des environnements plus complexes et dynamiques que les organisations manufacturières.²⁹³ D'autre part ses résultats confirment la première hypothèse selon laquelle les unités de décision (O_1^{II}) dans des environnements simples-statiques connaissent la plus faible incertitude. La seconde hypothèse est aussi confirmée dans ce sens que les unités de décision dans des environnements dynamiques-complexes rencontrent la plus forte incertitude.²⁹⁴ Duncan arrive à la conclusion suivante: la dimension statique-dynamique est un facteur qui contribue davantage à l'incertitude que ne le fait la dimension simple-complexe.

La figure 7.a rassemble les données de Duncan.

Niveau d'environnement:	$E^I \{a, c\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1\}$
(E) Γ (O)	: $E^I \{a, c\} \Gamma O^{II} \{1\}$

Figure 7.a - Ensembles factoriels pour les données de Duncan (1972).

²⁹³ ibid., cf. p. 323.

²⁹⁴ ibid., cf. p. 324, tableau 7.

Par ailleurs, les relations faites par Duncan peuvent être représentées comme suit:

$$E^I \{a, c\} R^+ O^{II} \{1\}$$

Figure 7.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Duncan.

8. Richard N. Osborn, et James G. Hunt (1974)

Osborn et Hunt (1974)²⁹⁵ conçoivent la complexité (E_C^I) de l'environnement comme l'interaction de trois variables, le risque, la dépendance, et les relations interorganisationnelles. Leur recherche a trait au construit conceptuel et opérationnel de complexité environnementale, qui est ensuite soumis à une investigation expérimentale auprès de vingt-six organisations en service social. Les questions de recherche sont:

- Est-ce que les variables de l'environnement immédiat sont significativement reliées à l'efficacité (O_1^{II}) organisationnelle: est-ce que le risque est négativement lié à l'efficacité, la dépendance positivement liée à l'efficacité, et si l'interaction interorganisationnelle l'est positivement?
- Dans quelle mesure la combinaison des trois variables donne une meilleure prédiction que chacune d'entre elles?

²⁹⁵ Richard N. Osborn, et James G. Hunt, Environment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 231-246.

- Dans quelle mesure la double-combinaison ou la triple-combinaison des variables est associée à l'efficacité?

En réponse à la première question, les résultats n'indiquent aucune relation significative entre risque et efficacité, mais des relations significatives entre dépendance, interaction interorganisationnelle et efficacité. D'autre part aucune des variables n'est significativement intercorrélée.²⁹⁶ Les hypothèses d'une relation entre complexité et efficacité organisationnelle ne sont pas confirmées par les résultats empiriques. Voici donc les apports de l'étude d'Osborn et Hunt:

Niveau d'environnement:	$E^I \{c\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{1\}$
(E) r (O)	: $E^I \{c\} r O^{III} \{1\}$

Figure 8.a - Ensembles factoriels pour les données d'Osborn et Hunt (1974).

Selon Osborn et Hunt, les résultats empiriques montrent qu'il n'y a pas de relation entre la complexité de l'environnement et l'efficacité organisationnelle. La figure 8.b représente ces énoncés:

$E^I \{c\} R O^{III} \{1\}$

Figure 8.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Osborn et Hunt.

²⁹⁶ ibid., cf. p. 239.

9. Johannes M. Pennings (1975)

Pennings (1975)²⁹⁷ dans une étude empirique de quarante succursales d'une grande compagnie de courtage, ne trouve pas de confirmation à sa thèse selon laquelle la structure organisationnelle est directement reliée l'incertitude de l'environnement (E_b^I). Il utilise des indices de mesure objective (complexité, ressources, volatilité de la demande) et des indices subjectifs de l'environnement (compétition, intelligence organisationnelle, incertitude, instabilité, nombre de concurrents, feedback) pour établir des corrélations avec les variables structurelles [communication (O_5^{II}), participation (O_1^{II}); rencontres, degré total de pouvoir, spécialisation (O_4^{II}), interdépendance sociale (O_6^{II})], mais elles s'avèrent insignifiantes.

In general the relationships between the information processing variables, that is the quality of organization intelligence, competition, uncertainty and instability, did not explain the variance in organizational structure.²⁹⁸

Cependant deux variables d'environnement comme la complexité (E_c^I) et les ressources ("resource-fulness") sont significativement corrélées avec des variables structurelles telles que la participation (O_1^{II}) et le pouvoir.

²⁹⁷ Johannes M. Pennings, The Relevance of Structural Contingency Model of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 393-407.

²⁹⁸ ibid., op.cit., p. 401.

For example, the greater the complexity (as measured by two indices), the lower the centralization as reflected by participativeness ($r = 0.28$ and 0.31) and the higher the total amount of power ($r = 0.05$ and 0.49).²⁹⁹

La figure 9.a résume les données de cet auteur:

Niveau d'environnement:	$E^I \{b, c\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 4, 5, 6\}$
(E) $\cap$ (O)	$: E^I \{b, c\} \cap O^{II} \{1\}$

Figure 9.a - Ensembles factoriels pour les données de Pennings (1975).

Pennings trouve des relations négatives entre les variables suivantes:

$$E^I \{b, c\} R^- O^{II} \{1\}$$

Figure 9.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Pennings.

10. Dale B. Sullivan (1977)

L'étude de Sullivan (1977)³⁰⁰ porte sur les relations entre des éléments de l'environnement et la décentralisation des unités organisationnelles à deux paliers: divisionnel et départemental. Le palier départemen-

²⁹⁹ ibid., op.cit., p. 401.

³⁰⁰ Dale B. Sullivan, Task Environments and Organization Structure, Organization and Administrative Sciences, 1977, 8, p. 185-202.

tal est subdivisé en "marketing" et en technologie. Les dimensions de l'environnement immédiat telles la complexité (E_C^I) et l'incertitude (E_D^I) sont liées au degré de décentralisation (O_1^{II}) de chaque palier organisationnel. Basés sur des questionnaires auprès des gestionnaires de la vente et du marketing, de la production technologique et des divisions, les résultats confirment les hypothèses suivantes:

- 1- Il existe une relation entre le degré de complexité et d'incertitude de l'environnement immédiat du département du marketing et le degré de centralisation de ce département.
- 2- Il existe une relation entre le degré de complexité et d'incertitude de l'environnement immédiat du département de technologie et le degré de centralisation de ce département.

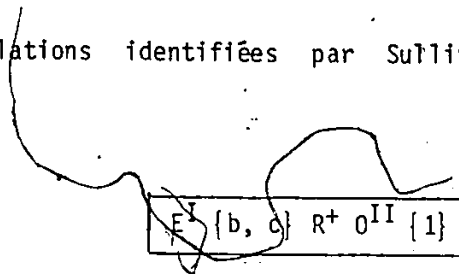
La troisième hypothèse concernant le palier divisionnel n'est pas confirmée, et peut être expliquée par le fait que l'environnement immédiat n'est pas la variable adéquate lorsque l'on considère l'organisation totale comme unité d'analyse.

Bref, les contributions de Sullivan figurent comme suit:

Niveau d'environnement:	$E^I \{b, c\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1\}$
$(E) \cap (O)$	$\therefore E^I \{b, c\} \cap O^{II} \{1\}$

Figure 10.a - Ensembles factoriels pour les données de Sullivan (1977).

Les relations identifiées par Sullivan se résument dans la figure 10.b.



$$E^I \{b, c\} R^+ O^{II} \{1\}$$

Figure 10.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Sullivan.

11. Richard Leifer, et G. P. Huber (1977)

Leifer et Huber (1977)³⁰¹ essaient d'identifier les relations entre les activités des unités périphériques ("boundary spanning activity") en tant que variables intervenantes entre la structure organisationnelle et l'incertitude perçue. Leur étude expérimentale se base sur douze unités de travail dans une organisation de santé et bien-être. La structure organisationnelle est opérationnalisée selon les indices suivants: spécialisation (O_4^{II}), impersonnalité de la communication (O_5^{II}), participation dans les décisions stratégiques et centralisation des décisions opérationnelles (O_1^{II}), autorité hiérarchique ou coordination (O_6^{II}), et formalisation (O_2^{II}). La structure est conceptualisée comme organique dans le sens de Burns et Stalker. Les auteurs posent comme hypothèses qu'une structure organique est positivement associée à l'incertitude perçue ($y = 0.21$, $p < 0.5$), et à la fréquence des activités périphériques ($y = 0.63$, $p < 0.01$), que d'autre part

³⁰¹ Richard Leifer, et George P. Huber, Relations among Perceived Environmental Uncertainty, Organizational Structure and Boundary Spanning Behavior, Administrative Science Quarterly, 1977, 22, p. 235-246.

celles-ci sont positivement associées à l'incertitude perçue ($y = 0.28$, $p < 0.01$).³⁰² Les trois hypothèses sont confirmées par les résultats empiriques.

Les données fournies par les auteurs figurent ainsi:

Niveau d'environnement:	$E^I \{b\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 2, 4, 5, 6\}$
(E) r (O)	: $E^I \{a, b\} r O^{II} \{1, 2, 4, 5, 6\}$

Figure 11.a - Ensembles factoriels pour les données de Leifer et Huber (1977).

Leifer et Huber trouvent des relations positives entre les variables suivantes:

$$E^I \{b\} R^+ O^{II} \{1, 2, 4, 5, 6\}$$

Figure 11.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Leifer et Huber.

12. Rosalie L. Tung (1979)

L'auteur³⁰³ développe une typologie permettant d'interpréter et d'analyser les environnements organisationnels et en teste empiriquement la validité. Elle examine les relations entre les caractéristiques environne-

³⁰² ibid., pour plus de détails, on pourra se référer aux tableaux 6 à 8, p. 243.

³⁰³ Rosalie L. Tung, Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure, Academy of Management Journal, 1979, 22, p. 672-693.

mentales (la complexité, l'instabilité, et le degré de routine des cas), l'incertitude perçue, et les variables organisationnelles (la structure interne, la perspective temporelle de la planification, et la fréquence des modifications aux politiques). Dans une première série d'hypothèses, Tung étudie les relations entre les caractéristiques environnementales et l'incertitude perçue. Il apparaît que la complexité en conjonction avec la routine, aurait un impact plus grand sur l'incertitude perçue que l'instabilité. Dans la deuxième série d'hypothèses sont explorées les relations entre les dimensions de l'environnement et les caractéristiques organisationnelles. On constate d'une part que la complexité (E_C^I) et la routine exercent un plus grand effet sur la structure départementale [standardisation (O_3^{II}), la formalisation (O_2^{II}), la spécialisation (O_4^{II}), la décentralisation (O_1^{II})] que l'instabilité à elle seule. D'autre part, la perspective temporelle en planification et la fréquence des modifications aux plans sont susceptibles d'être affectés par l'instabilité (E_a^I).

Le test empirique mené auprès de soixante-quatre unités organisationnelles dans vingt et une compagnies à Vancouver donne les résultats suivants. L'instabilité (E_a^I) est le plus important contributeur de l'incertitude, de la perspective temporelle en planification, et de la fréquence des modifications aux plans. La complexité (E_C^I) exerce un impact significatif sur la structure départementale.³⁰⁴

³⁰⁴ ibid., cf. p. 689.

L'interprétation de ces données est représentée par les ensembles factoriels suivants:

Niveau d'environnement:	$E^I \{a, b, c\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 2, 3, 4\}$
(E) $\cap$ (O)	: $E^I \{c\} \cap O^{II} \{1, 2, 3, 4\}$

Figure 12.a - Ensembles factoriels pour les données de Tung (1979).

Les relations suivantes sont établies par Tung.

$$E^I \{c\} R^+ O^{II} \{1, 2, 3, 4\}$$

Figure 12.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Tung.

Dans cette première section, l'examen des écrits de douze auteurs a permis d'identifier les dimensions de l'environnement immédiat et les caractéristiques organisationnelles, de les interpréter sous forme d'ensembles factoriels, puis d'en établir les relations.

Les dimensions qui caractérisent l'environnement immédiat sont: l'instabilité, l'incertitude, la complexité, et l'hétérogénéité. Pour l'organisation on trouve les variables telles que la centralisation, la formalisation, la standardisation, la spécialisation, la communication, et la coordination.

La compilation de ces liens est résumée dans le tableau X.

La section B examine les auteurs qui ont étudié l'environnement interorganisationnel et ses relations avec l'organisation.

TABLEAU X. Synthèse des ensembles factoriels représentant les liens entre les dimensions de l'environnement immédiat et les variables du niveau managérial.

Auteurs	Dimensions de l'environnement immédiat (E^I)				Variables du niveau managérial (O^{II})						Ensembles factoriels représentant les liens
	instabilité E^I_a	incertitude E^I_b	complexité E^I_c	hétérogénéité E^I_d	centralisation O^{II}_1	formalisation O^{II}_2	standardisation O^{II}_3	spécialisation O^{II}_4	communication O^{II}_5	coordination O^{II}_6	
1. Dill (1958)	X ¹	X			X	X		X		X	Fig. 1 $E^I \{a, b\} r O^{II} \{1, 2, 4, 6\}$
2. Burns et Stalker (1961)	X	X			X	X	X	X	X		Fig. 2 $E^I \{a, b\} r O^{II} \{1, 2, 3, 4, 5\}$
3. Thompson (1967)	X			X	X		X	X			Fig. 3 $E^I \{a, d\} r O^{II} \{1, 3, 4\}$
4. Lawrence et Lorsch (1967)		X						X		X	Fig. 4 $E^I \{b\} r O^{II} \{4, 6\}$
5. Terreberry (1968)			X		X		X				Fig. 5 $E^I \{c\} r O^{II} \{1, 4\}$
6. Child (1972)	X		X			X		X	X	X	Fig. 6 $E^I \{a\} r O^{II} \{2, 5, 6\}$ $E^I \{c\} r O^{II} \{4\}$
7. Duncan (1972)	X		X			X					Fig. 7 $E^I \{a, c\} r O^{II} \{1\}$
8. Osborn et Hunt (1974)			X								Fig. 8 $E^I \{c\} r O^{II} \{1\}^2$
9. Pennings (1975)		X	X		X						Fig. 9 $E^I \{b, c\} r O^{II} \{1\}$
10. Sullivan (1977)		X	X		X						Fig. 10 $E^I \{b, c\} r O^{II} \{1\}$
11. Leifer et Huber (1977)		X			X	X			X	X	Fig. 11 $E^I \{b\} r O^{II} \{1, 2, 4, 5, 6\}$
12. Tung (1979)			X		X	X	X	X			Fig. 12 $E^I \{c\} r O^{II} \{1, 2, 3, 4\}$

¹ le signe (x) indique un lien entre les variables désignées.

² le signe (r) indique qu'il n'y a pas de lien entre les variables désignées.

B - Auteurs traitant l'environnement interorganisationnel

Cette section se rapporte à la description et à l'interprétation des écrits des théoriciens qui se sont penchés sur l'environnement interorganisationnel et à ses relations avec l'organisation. Notre échantillon comprend dix auteurs divisés en quatre unités d'analyse: (1) les relations dyadiques, (2) les systèmes de réseaux, (3) les sous-réseaux ou le champ interorganisationnel, (4) le réseau global ("total network").

B.1 - Relations dyadiques comme unité d'analyse

Les auteurs tels que Levine et White (1961), Aiken et Hage (1968), Pugh, Hickson, Hinings et Turner (1969), Paulson (1974), Klonglan et al. (1976), Aldrich (1976) ont examiné les liens entre une organisation focale et l'ensemble des autres organisations qui constitue son environnement interorganisationnel. Ces auteurs ont caractérisé cet environnement par des dimensions comme l'interdépendance (E_a^{II}), la dépendance (E_b^{II}), l'intégration (E_c^{II}), la coordination (E_d^{II}), et la coopération (E_e^{II}).³⁰⁵ Quant aux variables organisationnelles étudiées, elles sont très diverses et se situent tant au niveau managérial (O^{II}) qu'au niveau institutionnel (O^{III}) comme le montrent d'ailleurs les études suivantes.

³⁰⁵ cf. supra, chapitre III.

13. Sol Levine, et P. E. White (1961)³⁰⁶

Levine et White (1961)³⁰⁷ utilisent la théorie de l'échange comme cadre théorique pour expliquer les relations interorganisationnelles entre les agences de santé et bien-être social dans la communauté. Les auteurs définissent l'échange comme "toute activité volontaire entre deux organisations ayant pour conséquences actuelles ou anticipées, la réalisation de leurs buts ou objectifs respectifs".³⁰⁸ Les éléments échangés par les organisations de santé sont, entre autres: les cas, clients ou patients référés, la distribution ou réception de services, et l'attribution ou la réception de ressources autre que les services comme les fonds, l'équipement, les informations sur les cas ou d'ordre technique. Selon eux, c'est la fonction assumée par l'organisation qui détermine son besoin d'éléments à échanger. Autrement dit, il ne peut y avoir d'échange d'éléments entre deux organisations sans aucune entente implicite relative au domaine organisationnel. Le domaine en termes opérationnel dans le système de santé réfère à la maladie traitée, à la population desservie, et aux services rendus. Ce n'est que dans des conditions de rareté que les échanges interorganisationnels sont indispensables à la poursuite des buts. L'interdépendance (E_a^{II})

³⁰⁶ La cote d'identification des auteurs pour le niveau d'environnement interorganisationnel est consécutive à celle du niveau d'environnement immédiat.

³⁰⁷ Sol Levine, et Paul E. White, Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, Administrative Science Quarterly, 1961, 5, p. 583-601.

³⁰⁸ ibid., op.cit., p. 588.

des agences sont donc contingentes à trois facteurs, soient l'accessibilité de chaque organisation aux éléments nécessaires extérieurs au système de santé, les objectifs et les fonctions spécifiques assumées (O_1^{III}), et le degré de consensus de domaine existant entre les diverses organisations.

À l'aide d'une étude exploratoire auprès de vingt-deux organisations de santé selon une classification par fonction (éducation, ressources, traitement, réhabilitation), Levine et White montrent que les organisations de traitement ont le plus haut score de nombre de référés et de ressources reçues, alors que celles d'éducation ont un score plus faible.³⁰⁹ En classifiant les organisations selon le type de service rendu au public (direct ou indirect), il ressort que celles offrant des services directs ont le plus haut score pour le nombre de référés et de ressources reçues.³¹⁰

Les données de Levine et White figurent dans les ensembles factoriels suivants:

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{a\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{1\}$
(E) Γ (O)	: $E^{II} \{a\} \Gamma O^{III} \{1\}$

Figure 13.a - Ensembles factoriels pour les données de Levine et White (1961).

³⁰⁹ ibid., cf. p. 594, tableau 2.

³¹⁰ ibid., cf. p. 596, tableau 3.

Les relations identifiées par Levine et White peuvent s'écrire sous cette forme:

$$E^{II} \{a\} R^+ O^{III} \{1\}$$

Figure 13.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Levine et White.

14. Michel Aiken, et J. Hage (1968)

Les auteurs³¹¹ conceptualisent l'environnement interorganisationnel par l'interdépendance (E_a^{II}) ou nombre de programmes conjoints et essaient de déterminer les relations avec plusieurs caractéristiques intra-organisationnelles. Les hypothèses à la base de ces relations sont testées empiriquement sur seize organisations de santé et bien-être social, et dont les résultats sont les suivants.

Il existe une forte corrélation entre le nombre de programmes conjoints (E_a^{II}) et le nombre d'occupations ou spécialisation (O_4^{II}), de même qu'avec la communication (O_5^{II}), et une faible corrélation avec la centralisation (O_1^{II}). Il n'existe pas de relation entre le nombre de programmes conjoints et la formalisation (O_2^{II}).

³¹¹ Michael Aiken, et Jerald Hage, Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, American Sociological Review, 1968, 33, p. 912-930.

D'après Aiken et Hage, on obtient les ensembles factoriels suivants.

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{a\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 4, 5\}$
(E) r (O)	: $E^{II} \{a\} r O^{II} \{1, 4, 5\}$

Figure 14.a - Ensembles factoriels pour les données d'Aiken et Hage (1968).

Aiken et Hage établissent les relations suivantes:

$E^{II} \{a\} R^+ O^{II} \{1, 4, 5\}$

Figure 14.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Aiken et Hage.

15. D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, et C. Turner (1969)

Les auteurs³¹² utilisent un échantillon de cinquante-deux organisations dont quarante-six furent sélectionnées au hasard pour étudier les relations entre les variables contextuelles et les variables structurelles. Parmi les variables contextuelles telles que la taille, la technologie, la localisation, c'est la variable dépendance qui est le meilleur prédicteur de la structure. Pugh et al. distinguent deux types de dépendances soient la dépendance par rapport à la maison-mère jugée comme la plus importante,

³¹² D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, et C. Turner, The Context of Organization Structures, Administrative Science Quarterly, 1969, 14, p. 91-114.

et la dépendance par rapport aux autres organisations.³¹³ Les variables structurelles examinées sont la structuration des activités, la concentration de l'autorité, et le contrôle de production. L'analyse de corrélation entre la dépendance (E_b^{II}) et les variables structurelles indique une forte corrélation avec la concentration de l'autorité (O_1^{II} ; $r = 0.66$). La variable intégration verticale qui mesure la dépendance par rapport aux autres organisations a une faible corrélation avec la concentration de l'autorité ($r = 0.29$).³¹⁴ C'est la taille de l'organisation qui est corrélée avec la structuration des activités ($r = 0.69$), de même que la technologie avec un indice de $r = 0.34$.³¹⁵

Voici l'interprétation tirée des données de ces auteurs.

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{b\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1\}$
(E) r (O)	: $E^{II} \{b\} r O^{II} \{1\}$

Figure 15.a - Ensembles factoriels pour les données de Pugh et al. (1969).

³¹³ La dépendance par rapport à la maison-mère est opérationnalisée par les indices suivants: (1) taille de la filiale par rapport à celle de la maison-mère, (2) statut de la filiale au sein de son groupe, (3) représentativité de la filiale dans le corps de décisions politiques, (4) le nombre de spécialisations contractées de l'extérieur. La dépendance par rapport aux autres organisations telles les clients, les fournisseurs, est mesurée par l'échelle appelée intégration verticale qui comprend: (1) intégration avec les fournisseurs, (2) réponse en termes de volume de production par rapport à l'influence des clients, (3) intégration avec les clients, (4) pourcentage du volume d'output consommé par le plus grand client, (5) pourcentage des besoins du plus grand client fourni par la filiale. Voir Pugh et al., 1969, *ibid.*, p. 104-108.

³¹⁴ cf. *ibid.*, p. 107, tableau 13.

³¹⁵ cf. *ibid.*, p. 109, tableau 14.

Les relations que ces auteurs ont établies sont:

$$E^{II} \{b\} R^+ O^{II} \{1\}$$

Figure 15.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Pugh et al.

16. Steven K. Paulson (1974)

L'étude empirique de Paulson (1974)³¹⁶ menée auprès de cent trente-huit organisations de santé et bien-être est une extension des travaux d'Aiken et Hage (1968). Il tente d'améliorer le modèle de ceux-ci à l'aide d'une analyse de dépendance et obtient les résultats suivants.

La complexité et l'efficacité ont le plus grand effet direct sur les relations interorganisationnelles (E_a^{II}). Mais lorsqu'on tient compte de l'effet total, la variable centralisation (O_1^{II}) suivie de l'efficacité et de la complexité (O_4^{II}) sont les plus significatifs. Par contre, la centralisation est la plus importante des variables structurelles en termes d'effets indirects.

³¹⁶ S. K. Paulson, Causal Analysis of Interorganizational Relations: An Axiomatic Theory Revised, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, pp 319-327.

Les données de Paulson sont donc les suivantes.

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{a\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 4, 5\}$
$(E) \cap (O)$	$\therefore E^{II} \{a\} \cap O^{II} \{1, 4, 5\}$

Figure 16.a - Ensembles factoriels pour les données de Paulson (1974).

Paulson trouve des relations positives entre la dépendance des relations interorganisationnelles (E_a^{II}) et des variables structurelles [complexité (O_4^{II}) communication (O_5^{II})] Par contre, la relation entre dépendance et centralisation est négative.

La figure 16.b résume ces relations.

$E^{II} \{a\}$	R^+	$O^{II} \{4, 5\}$
$E^{II} \{a\}$	R^+	$O^{II} \{1\}$

Figure 16.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Paulson.

17. Gerald E. Klonglan, R. D. Warren, J. M. Winkelpleck, et S. K. Paulson (1976)

La recherche entreprise par ces auteurs³¹⁷ a pour objet de développer une mesure cumulative des relations interorganisationnelles qui est évaluée sur un échantillon de cent cinquante-six organisations en service social, réparties en trois niveaux hiérarchiques soient l'état, le district, et le comté. Ils construisent une échelle de mesure de l'intensité des relations interorganisationnelles comprenant huit items: (1) la conscientisation du directeur de l'existence-d'une autre organisation, (2) la connaissance inter-directoriale entre organisations, (3) l'interaction entre directeurs d'organisations, (4) l'échange d'informations (communiqués, rapports, mémos), (5) l'échange de ressources (fonds, matériel, personnel), (6) le chevauchement de membre-conseils (cooptation), (7) les programmes conjoints (coalition pour implanter les activités), (8) les ententes écrites pour partager les activités entre organisations. Une comparaison entre les trois niveaux hiérarchiques selon une classification théorique et empirique des items est examinée.³¹⁸ Klonglan et al. essaient de tester ensuite la validité de cette échelle de mesure des relations interorganisationnelles sur le modèle d'Aiken et Hage (1968), et de différencier les effets des variables intra-organisationnelles sur les trois niveaux hiérarchiques.

³¹⁷ Gerald E. Klonglan, R. D. Warren, J. M. Winkelpleck, et S. K. Paulson, Interorganizational Measurement in the Social Services Sector: Differences by Hierarchical Level, Administrative Science Quarterly, 1976, 21, p. 675-687.

³¹⁸ Pour des détails concernant la classification théorique et empirique, le lecteur se référera aux auteurs mentionnés, ibid., p. 679-682.

Les variables intra-organisationnelles considérées par Aiken et Hage sont la complexité, l'innovation, la communication, la centralisation, et la formalisation. Par une analyse d'association ordinale³¹⁹ entre ces variables et le score moyen des relations interorganisationnelles, Klonglan et al. obtiennent les résultats suivants.

Au niveau de l'état, la communication (O_5^{II}) est la seule variable structurelle significativement affectée par les relations interorganisationnelles (E_a^{II}). Au niveau du district, ces relations interorganisationnelles ou programmes conjoints sont associées à trois facteurs: formalisation (O_2^{II}), innovation, et décentralisation (O_1^{II}). Au niveau du comté, ce sont la complexité (O_4^{II}) et la communication (O_5^{II}) qui sont associées aux relations interorganisationnelles.

Nous regroupons les données de ces auteurs dans les ensembles factoriels suivants.

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{a\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{1, 2, 4, 5\}$
(E) Γ (O)	$E^{II} \{a\} \Gamma O^{II} \{1, 2, 4, 5\}$

Figure 17.a - Ensembles factoriels pour les données de Klonglan et al. (1976).

³¹⁹ Le lecteur intéressé à en savoir plus sur les techniques de cette méthode d'association ordinale ("ordinal association") pourra se référer à la note explicative de Klonglan et al. (1976), ibid., p. 684.

Bref, on peut résumer les relations mentionnées par Klonglan et al. dans la figure ci-dessous.

$$E^{II} \{a\} R^+ O^{II} \{1, 2, 4, 5\}$$

Figure 17.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Klonglan et al.

18. Howard Aldrich (1976)

La recherche empirique entreprise par Aldrich³²⁰ cherche à expliquer le modèle des transactions entre dix-neuf centres d'emplois et les deux cent quarante-neuf organisations de service social dans l'état de New York. Les transactions entre ces deux catégories d'organisations sont conceptualisées par la coordination interorganisationnelle (E_d^{II}), telle que suggérée par Marrett (1971)³²¹, et dont les dimensions comprennent: la formalisation, l'intensité, la réciprocité, la standardisation. Ces dimensions à l'exception de la formalisation constituent les variables dépendantes du modèle d'Aldrich, alors que les variables indépendantes sont: les liens indirects avec les centres d'emplois, les départements de service social, le personnel de l'organisation focale, le nombre total d'emploi, les types de domaine, les programmes d'action communautaire ("CAP sponsored"), les membres de

³²⁰ Howard Aldrich, Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations, *Administration and Society*, 1976, 7; p. 419-454.

³²¹ ibid., cf. supra.

programmes conjoints ("Joint CAMPS membership").³²² Par des analyses de corrélations simples et multiples, entre ces variables indépendantes et dépendantes, Aldrich arrive aux conclusions suivantes:

Organizational size was hypothesized to have a negative impact on case-by-case interaction, following the expectation that larger organizations could differentiate by occupational role or unit to homogenize tasks that otherwise would be problematic if dealt with on organization-wide basis (Blau, 1972). My earlier study found that manpower organization complexity was a good predictor of standardization, but I have no indicator of complexity of the social service organizations studies except the indirect indicator dealing with the number of personnel staff, which is not correlated with either indicator of standardization. Total employment is, however, a good predictor of lessened case-by-case interaction, and is included in the final equation.³²³

Autrement dit, selon l'auteur la taille opérationnalisée par le nombre total d'emplois et la complexité, dont l'indicateur est le nombre de personnel staff (0_4^{II}) sont positivement corrélés à l'intensité, à la réciprocity, et à la standardisation.³²⁴

³²² Le lecteur pourra obtenir plus de détails sur ces variables en se référant à l'article d'Aldrich, 1976, p. 432-435.

³²³ ibid., op.cit., p. 442-443.

³²⁴ Comme l'auteur mentionne que le nombre d'emplois total, c'est-à-dire la taille est un prédicteur d'une diminution de l'interaction cas par cas, le signe négatif du coefficient indique en fait qu'il y a corrélation positive entre la taille et un accroissement des interactions cas par cas (standardisation).

Bref, les données Contribuées par Aldrich figurent ainsi:

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{d\}$
Niveau d'organisation :	$O^{II} \{4\}$
(E) r (O)	: $E^{II} \{d\} \text{ r } O^{II} \{4\}$

Figure 18.a - Ensembles factoriels pour les données d'Aldrich (1976).

D'après Aldrich, il y a des relations positives entre les variables suivantes:

$$E^{II} \{d\} \text{ R}^+ O^{II} \{4\}$$

Figure 18.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Aldrich.

Dans la sous-section suivante nous regroupons les auteurs ayant pris comme unité d'analyse les systèmes de réseaux.

B.2- Relations entre systèmes de réseaux

Parmi les auteurs qui ont examiné les relations interorganisationnelles en tant que systèmes de réseaux, on peut mentionner Galaskiewicz (1979)³²⁵, et Boje et Whetten (1981)³²⁶. Il est question d'analyser

³²⁵ Joseph Galaskiewicz, Exchange Networks and Community Politics, Beverly Hills: Sage Publications, 1979.

³²⁶ David M. Boje, et David A. Whetten, Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks, Administrative Science Quarterly, 1981, 26, p. 378-395.

un type particulier d'organisation sociale soit la communauté et les organisations formelles qui la compose. Ces organisations formelles tentent de dominer et de contrôler leur environnement pour réduire l'incertitude et augmenter leur influence sur les autres acteurs. Parallèlement ils sont fonctionnellement dépendants puisqu'ils doivent établir des liens interorganisationnels avec les autres pour obtenir les ressources nécessaires à leur survie. Ces relations de dépendance interorganisationnelle constituent des réseaux ou structures sociales clés dans la communauté, et sont conceptualisées par la centralité (E_f^{II}).

Quant aux variables intra-organisationnelles étudiées, elles comprennent les ressources, les buts, les stratégies, et se réfèrent au niveau (O^{III}).

19. Joseph Galaskiewicz (1979)

Dans son ouvrage "Exchange Networks and Community Politics", Galaskiewicz développe un ensemble de stratégies pour analyser les structures sociales communautaires qui sont décrites comme des réseaux de certaines ressources telles que la monnaie, l'information, le support. Il pose alors comme hypothèse que les ressources organisationnelles, leurs intérêts à l'égard de la communauté locale et leurs activités ou fonctions, sont les principaux facteurs qui déterminent quelles organisations sont centrales dans les réseaux de monnaie, d'information, et de support.

Par une analyse de corrélation entre les variables organisationnelles et les variables de centralité (E_f^{II}), Galaskiewicz trouve que la localisation du siège social est positivement corrélée avec chacune des mesures de la centralité (monnaie, information, support). Par contre, la dépendance organisationnelle mesurée par la variable revenu est négativement corrélée avec la monnaie et avec le support. Quant aux variables ressources organisationnelles (fonds et personnel), elles sont positivement corrélées aux mesures de centralité. De plus, les activités économiques sont positivement corrélées au réseau monnaie, et les activités de service au réseau support, alors que la corrélation est négative pour les activités de résolution de problème et le réseau information. À l'exception de cette corrélation négative, ainsi que celle entre le revenu et les réseaux monnaie et support, toutes les autres sont positives et confirment les hypothèses avancées par Galaskiewicz.

We hypothesized that organizations which had a greater interest in the community or which had control over greater amounts of resources would be in the centers of these networks.³²⁷

We also see that economic organizations tend to be central in the money network, that problem-solving organizations tend to be central in the information network, and that human service organizations tend to be central in the support network.³²⁸

³²⁷ ibid., op.cit., p. 79.
³²⁸ ibid., op.cit., p. 82.

De ces analyses, il conclut que ce sont les positions occupées par les organisations dans ces réseaux, et non leurs caractéristiques individuelles qui expliquent leur participation aux structures décisionnelles de la communauté ("action sets").

Organizations' funds, size, dependency on the local community for funds, and headquarters' location will have an indirect effect on their participation in community decision-making. The effects of these variables will be mediated by organizations' centrality in the money, information, and support networks. Organizations' activities, however, will have a direct effect on their participation.³²⁹

En résumé, selon Galaskiewicz, les ressources contrôlées par les organisations n'ont que des effets indirects sur la participation aux affaires communautaires. Par contre, les activités organisationnelles ou domaine (O^{III}) sont les variables importantes qui exercent des effets directs sur la participation. Finalement les effets de la centralité sur la participation sont également positifs et directs.

³²⁹ ibid., op.cit., p. 97.

La figure 19.a donne les ensembles factoriels tirés de Galaskiewicz.

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{f\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{1\}$ -
(E) Γ (O)	: $E^{II} \{f\} \Gamma O^{III} \{1\}$

Figure 19.a - Ensembles factoriels pour les données de Galaskiewicz (1979).

En résumé, les relations identifiées par Galaskiewicz sont positives et figurent comme suit:

$$E^{II} \{f\} R^+ O^{III} \{1\}$$

Figure 19.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Galaskiewicz.

20. David M. Boje, et D. A. Whetten (1981)

Boje et Whetten³³⁰ examinent les effets des stratégies organisationnelles et des contraintes contextuelles sur la centralité et les attributions d'influence dans les réseaux interorganisationnels. Une série de onze propositions concernant ces effets sont énoncées et testées sur un échantillon de trois cent seize organisations de main-d'oeuvre réparties dans dix-sept communautés.

³³⁰ Boje et Whetten, ibid., cf. supra.

La première proposition énoncée par Boje et Whetten est la suivante:

Proposition 1: Relatively central organizations will have greater influence across three types of network relationships: (1) referral exchanges; (2) joint program strategies; (3) formal and informal strategic communications.³³¹

Les propositions 2 et 3 sont respectivement:

Proposition 2: A joint program strategy will increase the flow of clients through an organization and enhance its attributed influence.

Proposition 3: Strategic formal and informal linkages will increase both an organization's knowledge of critical contingencies affecting attributed influence and its client intake and output options.³³²

Pour vérifier la première proposition, la centralité dans quatre types de relations interorganisationnelles est étudiée pour déterminer si: la centralité relative est associée à une plus grande influence. Une corrélation moyenne entre l'influence et les stratégies de programmes conjoints, de communications informelles et formelles, de référés, confirme la première proposition. Les propositions 2 et 3 sont également vérifiées par des corrélations positives entre les stratégies (O_1^{III}) de programmes conjoints, les communications formelles et informelles, la centralité (E_f^{II}), et l'influence.

³³¹ ibid., op.cit., p. 382.

³³² ibid., op.cit., p. 383.

On peut donc résumer les données de Boje et Whetten comme suit:

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{f\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{1\}$
(E) r (O) :	$E^{II} \{f\} \text{ r } O^{III} \{1\}$

Figure 20.a - Ensembles factoriels pour les données de Boje et Whetten (1981).

Pour ces auteurs, les relations sont positives et sous la forme:

$$E^{II} \{f\} \cdot R^{+} O^{III} \{1\}$$

Figure 20.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Boje et Whetten.

Nous procédons dans la sous-section suivante avec les écrits ayant comme unité d'analyse les sous-réseaux.

B.3 - Relations entre les sous-réseaux

Les auteurs qui traitent des relations entre les sous-systèmes d'un système social sont le groupe de Warren, Rose et Bergunder (1974)³³³

³³³ Roland L. Warren, S. M. Rose, et A. F. Bergunder, The Structure of Urban Reform, London: D. C. Heath et Co., Lexington Books, 1974.

Ils développent un nouveau paradigme de champ interorganisationnel comme schème conceptuel pour étudier les interactions entre les organisations communautaires d'une ville. Ces auteurs examinent la coordination interorganisationnelle (E_d^{II}) et ses effets sur le consensus de domaine (O_1^{III}) des organisations communautaires.

21. Roland L. Warren, Stephen M. Rose, et Ann F. Bergunder (1974)

Ces auteurs³³⁴ soulignent l'importance du contexte ou champ interorganisationnel dans lequel évoluent les organisations communautaires. Ce champ possède les caractéristiques telles que les domaines, les normes, le consensus ("institutionalized thought structure")³³⁵, et assume deux fonctions distinctes. La première fonction manifeste, consiste à s'occuper des problèmes sociaux avec pour objectif une efficacité accrue dans la coordination des services. La deuxième fonction dite latente, se préoccupe de la concentration sur les efforts de coordination, de la protection de la viabilité des organisations existantes, du contrôle des méthodes de résolution de problème. Bref, le champ interorganisationnel tient lieu de tampon et de support, mais tout autant de contrainte aux organisations communautaires.

³³⁴ ibid.

³³⁵ Les principaux aspects de cette structure mentale instituée ("institutionalized thought structure") sont: le système de valeurs, la stratégie de résolution des problèmes sociaux, la rationale organisationnelle des organisations du secteur social, la structure d'autorité de ces organisations, leur légitimation et pouvoir. Cf. Warren et al., ibid., p. 20-25.

Warren et al. formulent alors les propositions suivantes:

Proposition 1: Plus grand est le chevauchement de domaine entre des organisations, plus fréquente est leur interaction.³³⁶

Proposition 2: Plus grand est le consensus de domaine entre deux organisations communautaires, plus leur interaction sera coopérative.³³⁷

Par consensus de domaine, Warren et al. entendent:

Domain consensus refers to agreement among actors as to the appropriateness of their role in the interaction. For example, if several organizations are competing for a subcontract, they each hope to get the contract but they may agree that other bidders are acting appropriately. Instances of domain dissensus, on the contrary, must involve some challenge to the appropriateness of one actor's role.³³⁸

Les résultats empiriques trouvés par les auteurs indiquent une relation entre d'une part le consensus de domaine (O_1^{III}) et la coopération (E_d^{II}) et, d'autre part entre la dissension et la contestation.³³⁹

³³⁶ *ibid.*, *op.cit.*, p. 43.

³³⁷ *ibid.*, *op.cit.*, p. 49.

³³⁸ *ibid.*, *op.cit.*, p. 49.

³³⁹ Warren et al. soulignent l'importance de la distinction entre coordination et coopération (cf. ces auteurs, *ibid.*, p. 67). Ce qu'ils signifient par coopération doit être compris au sens de coordination par la coopération, c'est pourquoi nous avons codé ici la coopération par (E_d^{II}) et non par (E_e^{II}).

Les données de Warren et al. sont résumées dans la figure 21.a.

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{d\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{1\}$
$(E) \cap (O)$	$: E^{II} \{d\} \cap O^{III} \{1\}$

Figure 21.a - Ensembles factoriels pour les données de Warren, Rose et Bergunder (1974).

Les relations mentionnées par ces auteurs figurent ainsi:

$$E^{II} \{d\} \cap O^{III} \{1\}$$

Figure 21.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Warren et al.

Voyons à présent les études sur les relations interorganisationnelles au niveau du réseau global ("total network").

B.4 - Relations dans un réseau global

Au plan des relations à l'intérieur d'un réseau global, l'étude la plus représentative est celle de Perrucci et Pilisuk (1970)^{340.341} Ils conçoivent l'environnement interorganisationnel en termes de chevauchement des membres ("overlapping memberships") qui détiennent des positions exécutives dans diverses organisations. L'interdépendance (E_a^{II}) ou chevauchement des membres est relié au pouvoir décisionnel (O_1^{III}) que détient les leaders interorganisationnels.

22. Robert Perrucci, et Marc Pilisuk (1970)

Les auteurs examinent les liens interorganisationnels en termes de pouvoir qu'ils décrivent comme des réseaux de ressources ("resource network"). Ces réseaux sont pris comme unité d'analyse pour comparer des leaders organisationnels avec des leaders interorganisationnels afin de montrer leur degré d'influence dans les décisions communautaires. L'analyse comparative des deux catégories de leaders montre que les leaders interorganisationnels sont identifiés comme bénéficiant d'une réputation générale de

³⁴⁰ Robert Perrucci, et Mark Pilisuk, Leaders and Ruling Elites: The Interorganizational Bases of Community Power, American Sociological Review, 1970, 35, p. 1040-1057.

³⁴¹ L'étude de Laumann et Pappi (1976) que nous avons mentionnée dans notre schéma conceptuel n'est pas retenue ici, car ces auteurs n'ont pas traité des variables intra-organisationnelles, mais seulement des inter-relations entre la communauté et son élite.

pouvoir, comme participant dans les affaires communautaires passées, comme partageant des valeurs homologues, et comme entretenant des liens sociaux.

Perrucci et Pilisuk posent alors l'hypothèse suivante:

IOL's³⁴² in the same resource network would show the greatest homophily and the greatest frequency in interlocking social ties. Thus, if IOL's in the same resource network are identified as having actual or reputational power, and if they have similar opinions and close social ties, then the data would suggest the existence of a ruling elite in the community.³⁴³

D'autre part, un réseau de ressources existe lorsque:

(1) three or more IOL's share executive positions on the same organization, and (2) these are also linked to each other by one or more other organizational ties, and (3) in such a fashion that the network is "closed" in the sense that all persons are directly linked to each other by first or second order connections.³⁴⁴

Les réseaux de ressources peuvent donc être décelés par le chevauchement des positions exécutives (O_1^{III}) occupées par la même personne dans deux ou plusieurs organisations. Par une analyse sociométrique, les auteurs sont arrivés à identifier l'existence d'un réseau de ressources dans la communauté pouvant être mobilisé pour en dicter les décisions, et à trouver une grande correspondance entre les personnes impliquées dans le réseau et celles identifiées comme des leaders interorganisationnels réputationnels (E_a^{II}).

³⁴² IOL signifie "interorganizational leader".

³⁴³ Perrucci et Pilisuk, *ibid.*, *op.cit.*, p. 1052.

³⁴⁴ *ibid.*, *op.cit.*, p. 1053.

La figure 22.a représente les données tirées de ces auteurs.

Niveau d'environnement:	$E^{II} \{a\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{i\}$
(E) r (O) :	$E^{II} \{a\} r O^{III} \{i\}$

Figure 22.a - Ensembles factoriels pour les données de Perrucci et Pilisuk (1970).

Perrucci et Pilisuk trouvent seulement une correspondance entre les variables suivantes, sans en établir de relations.

$$E^{II} \{a\} r O^{III} \{i\}$$

Figure 22.b - Liens entre l'environnement et l'organisation selon Perrucci et Pilisuk.

Au terme de cette deuxième section, nous avons décrit et interprété les travaux de dix auteurs sur les relations entre l'environnement interorganisationnel, classifié en quatre unités d'analyse, et les caractéristiques organisationnelles.

Les dimensions de l'environnement interorganisationnel comprennent l'interdépendance, la dépendance, la coordination, la coopération, le centralité. Parmi les variables organisationnelles apparaissent la centralisation, la formalisation, la standardisation, la spécialisation, la communication, la coordination, et le but.

Le tableau XI donne une synthèse des ensembles factoriels représentant les liens entre les dimensions de l'environnement interorganisationnel et les variables du niveau managérial et institutionnel.

Finalement, dans la troisième section nous examinerons les auteurs concernés par l'environnement macrosociologique.

C - Auteurs traitant l'environnement macrosociologique

Dans cette section, nous procédons de la même manière que dans les sections précédentes. Les auteurs qui font l'objet de notre description et interprétation sont Farmer et Richman (1965), Negandhi et Estafen (1965), et Koontz (1969). Leur centre d'intérêt porte sur l'environnement macrosociologique qui est composé de variables éducationnelles, sociologiques, politiques et économiques. En nous référant à leurs données, nous essayons de relever les liens et les relations qu'ils établissent entre les variables de cet environnement et celles de la hiérarchie organisationnelle.

23. Richard N. Farmer, et Bernard M. Richman (1965)

Les auteurs³⁴⁵ conceptualisent l'environnement macrosociologique (E^{III}) en termes de contraintes éducationnelles (E_a^{III}), sociologiques (E_b^{III}), politiques (E_c^{III}), et économiques (E_c^{III}). Ces contraintes du milieu environnant ont des impacts, d'une part sur les éléments du processus mana-

³⁴⁵ Richard N. Farmer, et B. M. Richman, Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965.

TABLEAU XI. Synthèse des ensembles factoriels représentant les liens entre les dimensions de l'environnement interorganisationnel et les variables du niveau managérial et institutionnel.

Auteurs	Dimensions de l'environnement interorganisationnel (E ^{II})						Variables du niveau managérial (O ^{II})						(O ^{III})* but (valeurs)	Ensembles factoriels représentant les liens
	interdépendance E ^{II} _a	dépendance E ^{II} _b	intégration E ^{II} _c	coordination E ^{II} _d	coopération E ^{II} _e	centralité E ^{II} _f	centralisation O ^{II} ₁	formalisation O ^{II} ₂	standardisation O ^{II} ₃	spécialisation O ^{II} ₄	communication O ^{II} ₅	coordination O ^{II} ₆		
13. Levine et White (1961)	X												X	Fig. 13.a E ^{II} {a} r O ^{III} {1}
14. Aiken et Hage (1968)	X						X			X	X		X	Fig. 14.a E ^{II} {a} r O ^{III} {1, 4, 5}
15. Pugh et al. (1969)		X					X							Fig. 15.a E ^{II} {b} r O ^{III} {1}
16. Paulson (1974)	X						X			X	X			Fig. 16.a E ^{II} {a} r O ^{III} {1, 4, 5}
17. Klonglan et al. (1976)	X						X	X		X	X			Fig. 17.a E ^{II} {a} r O ^{III} {1, 2, 4, 5}
18. Aldrich (1976)				X						X				Fig. 18.a E ^{II} {d} r O ^{III} {4}
19. Galaskiewicz (1979)						X							X	Fig. 19.a E ^{II} {f} r O ^{III} {1}
20. Boje et Whetten (1981)						X							X	Fig. 20.a E ^{II} {f} r O ^{III} {1}
21. Warren et al. (1974)				X									X	Fig. 21.a E ^{II} {d} r O ^{III} {1}
22. Perrucci et Pillisuk (1970)	X												X	Fig. 22.a E ^{II} {a} r O ^{III} {1}

* variables du niveau institutionnel

géral, et d'autre part sur l'efficacité managériale qui détermine l'efficacité de la firme et celle du système. Farmer et Richman décrivent le processus managérial comme étant composé des éléments tels que la planification, le contrôle, l'organisation, la dotation, le leadership, le marketing, la production, la recherche et le développement, les finances, et les relations publiques. Ce processus managérial est interprété dans les termes de notre schème par la dimension structurelle (O^{II}), et considéré comme variable intermédiaire dans le modèle de Farmer et Richman. Par ailleurs, les variables externes (E^{III}) exercent une influence directe sur l'efficacité managériale³⁴⁶ (O_1^{III}), comme l'expriment les auteurs en ces mots:

By exploring the impact of the constraints on the management process, we may gain considerable insight into their impact on managerial effectiveness; however, it appears that the total impact of the external constraints on managerial effectiveness cannot be determined by studying only their impact on the critical elements of the management process, since in many instances they may influence managerial effectiveness directly, through their impact on manager themselves.³⁴⁷

³⁴⁶ L'efficacité managériale est définie par les auteurs comme: "the degree or level of efficiency, from society's point of view, with which the overall management process is performed in a given enterprise". (*ibid.*, *op. cit.*, p. 25).

³⁴⁷ *ibid.*, *op.cit.*, p. 36.

La figure III illustre ces relations.

L'interprétation de ces données se présente comme suit:

Niveau d'environnement:	$E^{III} \{a, b, c, d\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{1\}$
(E) Γ (O)	$: E^{III} \{a, b, c, d\} \Gamma^{III} \{1\}$

Figure 23.a - Ensembles factoriels pour les données de Farmer et Richman (1965).

Les relations établies par Farmer et Richman, sont positives et figurent de cette manière.

$$E^{III} \{a, b, c, d\} R^+ O^{III} \{1\}$$

Figure 23.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Farmer et Richman.

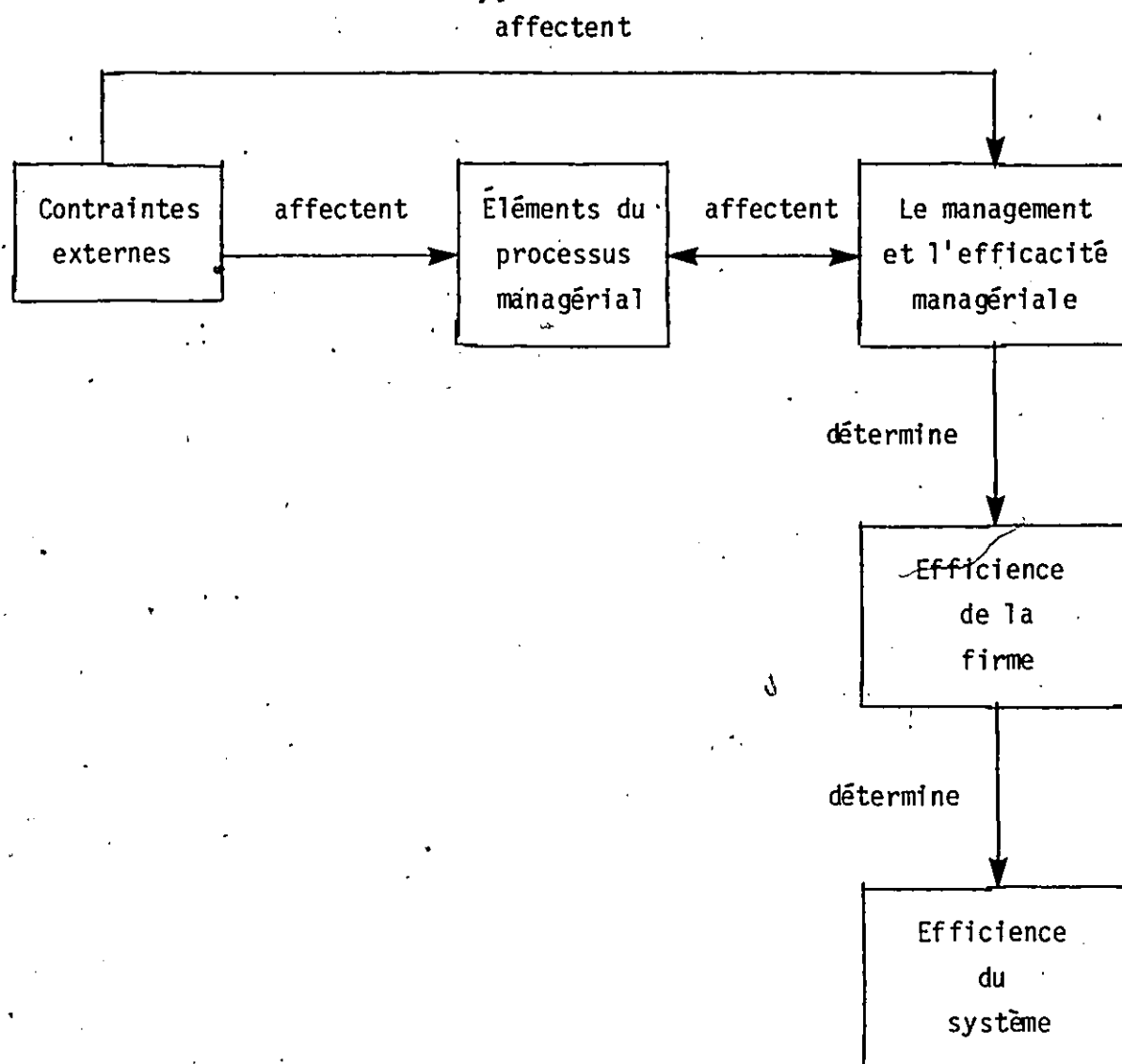


Figure II - Modèle de Farmer et Richman.

Source: Farmer et Richman, 1965, ibid., op. cit., p. 35.

24. Anant Negandhi, et Bernard D. Estafen (1965)

Dans leur modèle pour déterminer l'applicabilité du savoir managérial américain dans différentes cultures, Negandhi et Estafen³⁴⁸ identifient trois variables importantes: la philosophie managériale, le processus managérial, et l'efficacité managériale.

Les relations entre ces diverses variables sont représentées dans la figure III.

Ils définissent la philosophie managériale par les politiques (O^{III}) de la firme concernant les consommateurs, les actionnaires, les fournisseurs, les distributeurs, les unions d'employés, la communauté, les gouvernements locaux, nationaux, et fédéraux. Le processus managérial (O^{II}) comporte les fonctions de planification, d'organisation, de dotation, de direction, et de contrôle. En ce qui a trait à l'efficacité managériale, elle est déterminée par les facteurs tels que les profits nets enregistrés (O_3^{III}), la part de marché détenue, le prix de marché du stock, le taux de roulement du personnel (O_2^{III}), l'évaluation de la compagnie par le personnel, le public, et les consommateurs (O_1^{III}).

³⁴⁸ Anant R. Negandhi, et Bernard D. Estafen, A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments, Academy of Management Journal, 1965, 8, p. 309-318.

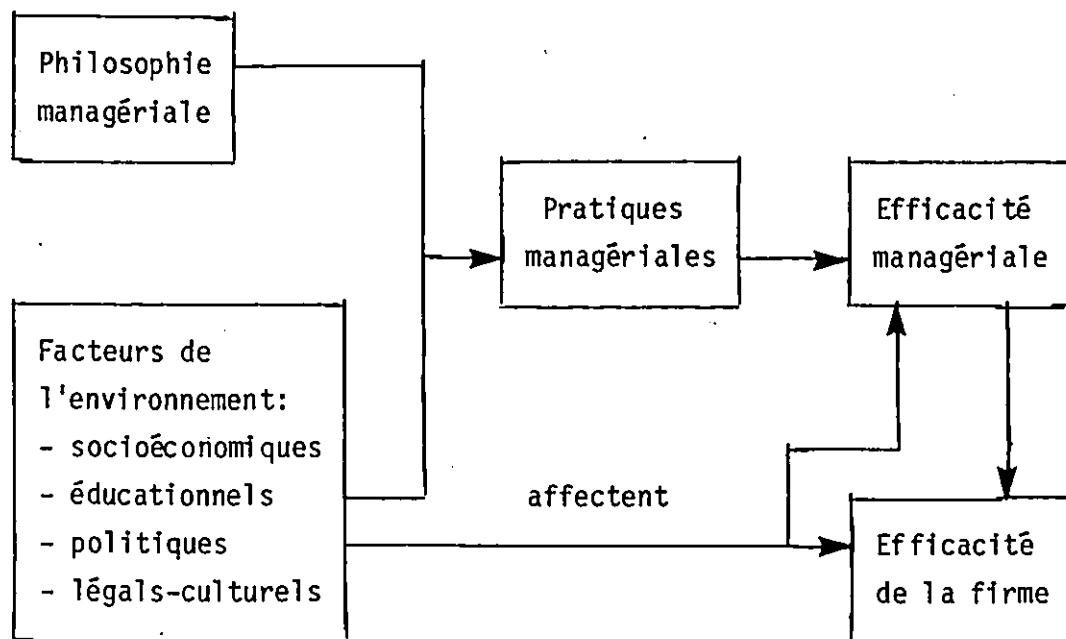


Figure III - Modèle de Negandhi et Estafen.

Source: Kóontz, Harold, A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management, Academy of Management Journal, 1969, 12, op. cit., p. 425.

On peut donc résumer les données de ces auteurs dans les ensembles factoriels suivants:

Niveau d'environnement:	$E^{III} \{a, b, c, d\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{1, 2, 3\}$
(E) r (O)	: $E^{III} \{a, b, c, d\} \text{ r } (O)^{III} \{1, 2, 3\}$

Figure 24.a - Ensembles factoriels pour les données de Negandhi et Estafen (1965).

Negandhi et Estafen trouvent des relations positives entre les variables suivantes:

$$E^{III} \{a, b, c, d\} \text{ R}^+ O^{III} \{1, 2, 3\}$$

Figure 24.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Negandhi et Estafen.

25. Harold Koontz (1969)

Koontz³⁴⁹ se propose d'examiner les critères universels et transférables de management pouvant servir à des études comparatives. Parmi ce critères il mentionne la science managériale, les sciences connexes reliées au fonctionnement de l'entreprise (le marketing, "l'engineering", la production, les finances), les ressources humaines et matérielles, qui doivent

³⁴⁹ Harold Koontz, A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management, Academy of Management Journal, 1969, 12, p. 415-430.

être séparés des facteurs d'environnement externe (E^{III}). Tous ces facteurs affectent les pratiques managériales et les pratiques non-managériales qui déterminent à leur tour l'efficacité de l'entreprise (O^{III}). Le modèle suggéré par Koontz est schématisé dans la figure IV.

En somme les données de Koontz sont interprétées comme suit:

Niveau d'environnement:	$E^{III} \{a, b, c, d\}$
Niveau d'organisation :	$O^{III} \{1\}$
(E) Γ (O)	: $E^{III} \{a, b, c, d\} \Gamma (O)^{III} \{1\}$

Figure 25.a - Ensembles factoriels pour les données de Koontz (1969).

Pour Koontz, les relations sont positives et sous la forme:

$$E^{III} \{a, b, c, d\} R^+ O^{III} \{1\}$$

Figure 25.b - Relations entre l'environnement et l'organisation selon Koontz.

La troisième section a été consacrée à la description et l'interprétation des études de trois auteurs, portant sur les relations entre les facteurs de l'environnement macrosociologique et les variables de l'organisation. L'environnement macrosociologique comprend les facteurs éducationnels, sociologiques, politiques et économiques qui affectent directement l'efficacité organisationnelle. Les critères de mesure de cette efficacité comprennent les valeurs, la morale, la productivité, l'adaptation, la flexibilité.

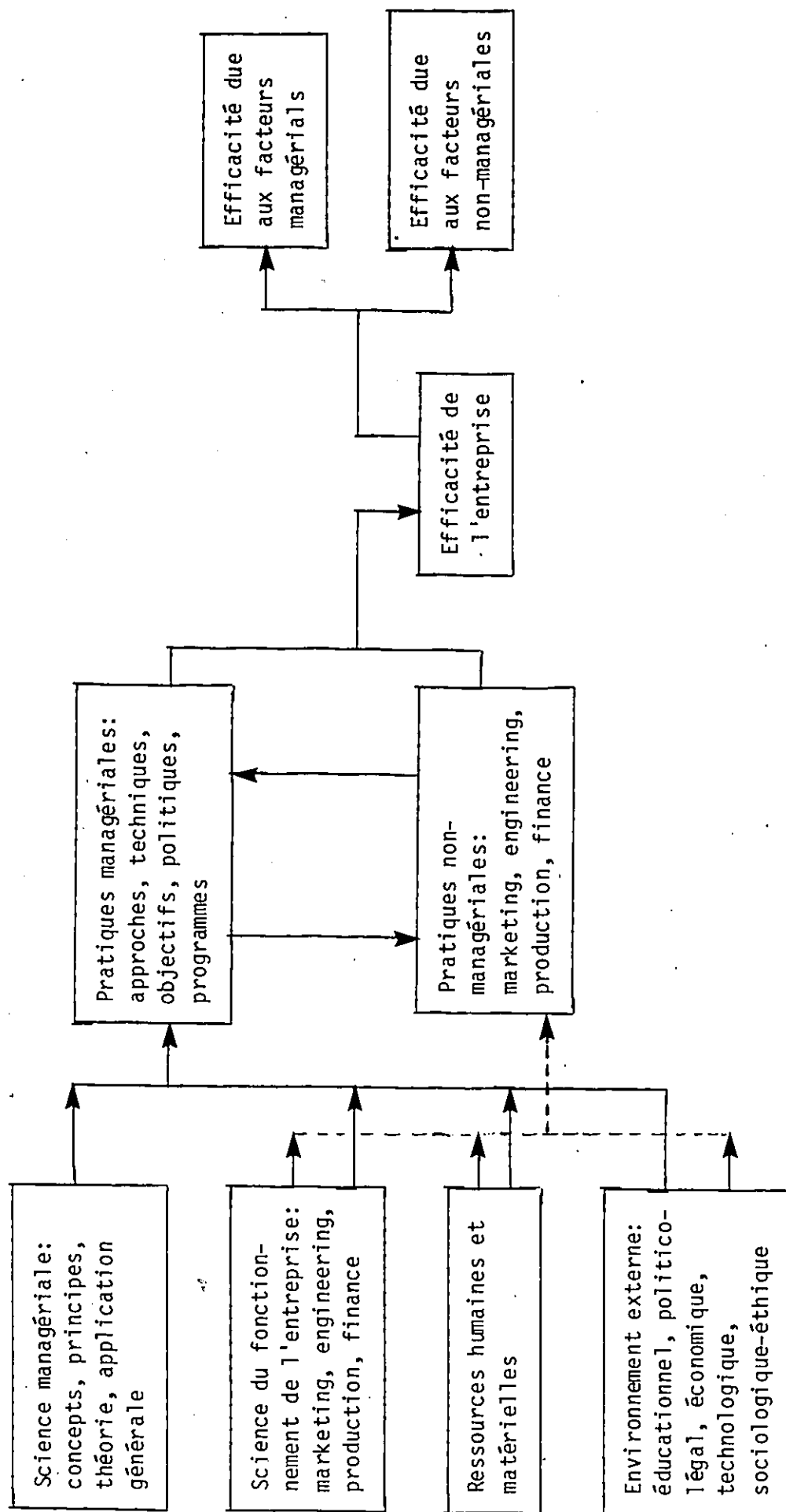


Figure IV - Modèle de Koontz.

Source: Koontz, 1979, *ibid.*, op.cit., p. 427.

Les relations entre les facteurs de l'environnement macrosociologique et les variables d'efficacité du niveau institutionnel sont résumées dans le tableau XII.

Cette sous-section a donc présenté les données tirées des auteurs sous forme d'ensembles factoriels et de relations afin d'en préparer la juxtaposition.

La partie suivante aura pour objet la juxtaposition de ces ensembles factoriels et de ces relations.

1.b - Juxtaposition des ensembles factoriels et des relations

Cette sous-section est centrée sur la juxtaposition d'une part des ensembles factoriels, et d'autre part des relations entre les niveaux de l'environnement et ceux de l'organisation.

A - Juxtaposition des ensembles factoriels

Nous procédons d'abord à la juxtaposition des ensembles factoriels qui montrent les liens entre les dimensions des différents niveaux de l'environnement et les variables des différents niveaux de l'organisation.

Cette juxtaposition consiste simplement à grouper tous les ensembles factoriels des auteurs par leur cote numérique dans une grille synthèse. Cette grille provient du schème conceptuel et a comme coordonnées les dimensions des trois niveaux de l'environnement et les variables des trois niveaux de l'organisation.

TABLEAU XII. Synthèse des ensembles factoriels représentant les liens entre les dimensions de l'environnement macrosociologique et les variables organisationnelles du niveau institutionnel d'après les auteurs.

Auteurs	Dimensions de l'environnement macrosociologique (E ^{III})				Variables du niveau institutionnel (O ^{III})					Ensembles factoriels représentant les liens
	E ^{III} _a éducationnels	E ^{III} _b sociologiques	E ^{III} _c politiques	E ^{III} _d économiques	O ^{III} ₁ valeurs	O ^{III} ₂ morale	O ^{III} ₃ productivité	O ^{III} ₄ adaptation	O ^{III} ₅ flexibilité	
23. Farmer et Richman (1965)	x	x	x	x	x					Fig. 23 E ^{III} {a, b, c, d} r O ^{III} {1}
24. Neganghi et Estafen (1965)	x	x	x	x	x	x	x	x		Fig. 24 E ^{III} {a, b, c, d} r O ^{III} {1, 2, 3}
25. Koontz (1969)	x	x	x	x	x	x				Fig. 25 E ^{III} {a, b, c, d} r O ^{III} {1}

Par exemple, si on prend l'ensemble factoriel qui rassemble les données fournies par Dill (1958), soit:

Fig. 1.a - $E^I \{a, b\} \times O^{II} \{1, 2, 4, 6\}$

On trouve alors le numéro 1, figuré dans la grille en $E_a^I O_1^{II}$, en $E_a^I O_2^{II}$, en $E_a^I O_4^{II}$, et en $E_a^I O_6^{II}$.

On procède ainsi, pour les vingt-cinq auteurs étudiés dont les ensembles factoriels sont juxtaposés dans une grille comme l'illustre le tableau XIII.

Cette analyse par juxtaposition des ensembles factoriels montrent les liens entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation, et dont les résultats figurent dans le tableau XIV.

TABLEAU XIII. Grille de juxtaposition des ensembles factoriels représentant les liens entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation par auteur.

E	0 ^{I*}							0 ^{II}							0 ^{III}				
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5
E ^I	a							1*:2;3;7	1;2;6	2;3	1;2;3	2;6	1;6						
	b							1;2;9;10;11	1;2;11	2	1;2;4;11	2;11	1;4;11						
	c							5;7;9;10;12	12	12	5;6;12			8					
	d							3		3	3			9					
E ^{II}	a							14;16;17	17		14;16;17	14;16;17			13;22				
	b							15											
	c														21				
	d														19;20				
E ^{III}	a														23;24;25	24	24		
	b														23;24;25	24	24		
	c														23;24;25	24	24		
	d														23;24;25	24	24		

* cf. légende tableau IX, p. 137

** les numéros réfèrent aux ensembles factoriels cotés par auteur

TABLEAU XIV. Compilation des liens entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation.

Quadrant 1

I	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a								
b								
c								
d								
Σ								0

Quadrant 2

II	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a	4	3	2	3	2	2	16	
b	5	3	1	4	2	3	18	
c	5	1	1	3			10	
d	1		1	1			3	
Σ	15	7	5	11	4	5	47	

Quadrant 3

III	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a								
b								
c								
d								
Σ								0

Quadrant 4

I	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a								
b								
c								
d								
e								
f								
Σ								0

Quadrant 5

II	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a	3	1		3	3		10	
b	1						1	
c				1			1	
d								
e								
f								
Σ	4	1		4	3		12	

Quadrant 6

III	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a	2						2	
b								
c	1						1	
d								
e								
f	2						2	
Σ	5						5	

Quadrant 7

I	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a								
b								
c								
d								
Σ								0

Quadrant 8

II	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a								
b								
c								
d								
Σ								0

Quadrant 9

III	0	1	1	1	1	1	1	Σ
E	0	1	0	0	0	0	0	6
a	3	1	1				5	
b	3	1	1				5	
c	3	1	1				5	
d	3	1	1				5	
Σ	12	4	4				20	

En résumé, les résultats indiqués dans le tableau XIV montrent ce qui suit:

- a- le quadrant 1 révèle qu'il n'y a aucun lien ($\Sigma r_1 = 0$) entre l'environnement immédiat (E^I) et le niveau technique (O^I);
- b- dans le quadrant 2 on trouve de nombreux liens ($\Sigma r_2 = 47$) entre l'environnement immédiat (E^I) et le niveau managérial (O^{II});
- c- dans le quadrant 3, aucun lien n'est identifié ($\Sigma r_3 = 0$) entre l'environnement immédiat (E^I) et le niveau institutionnel (O^{III});
- d- dans le quadrant 4, il n'y a aucun lien ($\Sigma r_4 = 0$) entre l'environnement interorganisationnel (E^{II}) et le niveau technique (O^I);
- e- le quadrant 5 donne un nombre total de douze liens ($\Sigma r_5 = 12$) entre l'environnement interorganisationnel (E^{II}) et le niveau managérial (O^{II});
- f- dans le quadrant 6, il y a cinq liens ($\Sigma r_6 = 5$) entre l'environnement interorganisationnel (E^{II}) et le niveau institutionnel (O^{III});
- g- le quadrant 7 montre qu'il n'y a pas de lien entre l'environnement institutionnel (E^{III}) et le niveau technique (O^I);
- h- le quadrant 8 montre également qu'il n'y a pas de lien entre l'environnement institutionnel (E^{III}) et le niveau managérial (O^{II});
- i- le quadrant 9 fait ressortir un nombre de vingt liens ($\Sigma r_9 = 20$) entre l'environnement macrosociologique (E^{III}) et le niveau institutionnel (O^{III}).

Cependant l'interprétation de ces résultats serait biaisée si on se basait sur le nombre total de liens, sans tenir compte du fait qu'un auteur ayant mentionné plus d'une relation soit compté plusieurs fois. Pour y remédier nous considérons un facteur de pondération qui est:

$$\text{Facteur de pondération} = \frac{\sum \text{d'études}}{\sum \text{auteurs de l'échantillonnage}}$$

afin d'obtenir un indice de signification calculé de cette façon:

$$\text{Indice de signification} = \sum \text{liens} \times \frac{\sum \text{d'études}}{\sum \text{auteurs de l'échantillonnage}}$$

Par conséquent, les résultats précédents doivent être réajustés en fonction du facteur de pondération pour avoir des indices de signification plus fiables tels qu'indiqués dans le tableau XV.

TABLEAU XV. Indices de signification des liens entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation.

Quadrant	Nombre de liens	Nombre d'études	Nombre d'auteurs	Indice de signification (I_S)
Q ₁	0	0	25	$I_{S1} = 0$
Q ₂	47	11	25	$I_{S2} = 20,68$
Q ₃	0	1	25	$I_{S3} = 0$
Q ₄	0	0	25	$I_{S4} = 0$
Q ₅	12	5	25	$I_{S5} = 2,4$
Q ₆	5	5	25	$I_{S6} = 1$
Q ₇	0	0	25	$I_{S7} = 0$
Q ₈	0	0	25	$I_{S8} = 0$
Q ₉	20	3	25	$I_{S9} = 2,4$

Les indices de signification (I_S) pour chaque quadrant sont de :

$I_{S1} = 0$; $I_{S2} = 20,68$; $I_{S3} = 0$; $I_{S4} = 0$; $I_{S5} = 2,4$; $I_{S6} = 1$; $I_{S7} = 0$; $I_{S8} = 0$; $I_{S9} = 2,4$.

Ces indices donnent le nombre pondéré de liens trouvés dans les écrits des auteurs entre les différents niveaux de l'environnement et de l'organisation.

En somme, les conclusions que l'on peut tirer de ces indices sont les suivantes:

- l'indice de signification $I_{S1} = 0$ du premier quadrant indique effectivement qu'il n'y a aucun lien entre le niveau d'environnement immédiat (E^I) et le niveau technique (O^I),
- l'indice de signification $I_{S2} = 20,68$, du quadrant 2 montre qu'il y a des liens très significatifs entre le niveau d'environnement immédiat (E^I) et le niveau managérial (O^{II}),
- l'indice de signification $I_{S3} = 0$, du quadrant 3 révèle qu'il n'y a aucun lien entre le niveau d'environnement immédiat (E^I) et le niveau institutionnel (O^{III}),
- l'indice de signification $I_{S4} = 0$, du quadrant 4 signifie qu'il n'y a aucun lien entre le niveau d'environnement interorganisationnel (E^{II}) et le niveau technique (O^I),
- l'indice de signification $I_{S5} = 2,4$, du quadrant 5 supporte des liens significatifs entre le niveau d'environnement interorganisationnel (E^{II}) et le niveau managérial (O^{II}),
- l'indice de signification $I_{S6} = 1$, du quadrant 6 montre qu'il y a des liens entre le niveau d'environnement interorganisationnel (E^{II}) et le niveau institutionnel (O^{III}),
- l'indice de signification $I_{S7} = 0$, du quadrant 7 veut dire qu'il n'y a aucun lien entre le niveau d'environnement macrosociologique (E^{III}) et le niveau technique (O^I),

- l'indice de signification $I_{S8} = 0$, du quadrant 8 désigne qu'il n'y a pas de lien entre le niveau d'environnement macrosociologique (E^{III}) et le niveau managérial (O^{II}),
- l'indice de signification $I_{S9} = 2,4$, du quadrant 9 indique qu'il y a des liens significatifs entre le niveau d'environnement macrosociologique (E^{III}) et le niveau institutionnel (O^{III}).

Pour résumer on trouve des indices de signification représentatifs³⁵⁰ dans les quadrants suivants: $I_{S2} = 20,68$, $I_{S5} = 2,4$, $I_{S6} = 1$, $I_{S9} = 2,4$. Ces résultats seront discutés ultérieurement dans la deuxième section. Nous procédons dans ce qui suit à la juxtaposition des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation.

B - Juxtaposition des relations

Pour juxtaposer les relations mentionnées par les auteurs, nous utilisons les techniques suivantes.

Nous regroupons d'abord les relations trouvées par chacun des auteurs telles que symbolisées dans les figures (b) dans un tableau synthèse (tableau XVI).

Les relations trouvées dans le tableau XVI sont juxtaposées ci-après dans une grille (tableau XVII), afin de faire ressortir les valences de chacune des variables mises en relation.

³⁵⁰ L'indice de signification est représentatif s'il est ≥ 1 .

TABLEAU XVI. Synthèse des relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation trouvées chez les auteurs.

Auteurs	Relations
<u>Environnement immédiat</u>	
1. Dill	Fig. 1 $\begin{cases} E^I \{a, b\} R^- O^{II} \{1, 2, 6\} \\ E^I \{a, b\} R^+ O^{II} \{4\} \end{cases}$
2. Burns et Stalker	Fig. 2 $E^I \{a, b\} R^- O^{II} \{1, 2, 3, 4, 5\}$
3. Thompson	Fig. 3 $\begin{cases} E^I \{a, d\} R^- O^{II} \{1, 3\} \\ E^I \{a, d\} R^+ O^{II} \{4\} \end{cases}$
4. Lawrence et Lorsch	Fig. 4 $E^I \{b\} R^+ O^{II} \{4, 6\}$
5. Terreberry	Fig. 5 $E^I \{c\} R^+ O^{II} \{1, 4\}$
6. Child	Fig. 6 $\begin{cases} E^I \{a\} R^- O^{II} \{2, 5, 6\} \\ E^I \{c\} R^+ O^{II} \{4\} \end{cases}$
7. Duncan	Fig. 7 $E^I \{a, c\} R^+ O^{II} \{1\}$
8. Osborn et Hunt	Fig. 8 $E^I \{c\} R^- O^{III} \{1\}$
9. Pennings	Fig. 9 $E^I \{b, c\} R^- O^{II} \{1\}$
10. Sullivan	Fig. 10 $E^I \{b, c\} R^+ O^{II} \{1\}$
11. Leifer et Huber	Fig. 11 $E^I \{b\} R^+ O^{II} \{1, 2, 4, 5, 6\}$
12. Tung	Fig. 12 $E^I \{c\} R^+ O^{II} \{1, 2, 3, 4\}$
<u>Environnement interorganisationnel</u>	
13. Levine et White	Fig. 13 $E^{II} \{a\} R^+ O^{III} \{1\}$
14. Aiken et Hage	Fig. 14 $E^{II} \{a\} R^+ O^{II} \{1, 4, 5\}$
15. Pugh et al.	Fig. 15 $E^{II} \{b\} R^+ O^{II} \{1\}$
16. Paulson	Fig. 16 $\begin{cases} E^{II} \{a\} R^- O^{II} \{1\} \\ E^{II} \{a\} R^+ O^{II} \{4, 5\} \end{cases}$
17. Klonglan et al.	Fig. 17 $E^{II} \{a\} R^+ O^{II} \{1, 2, 4, 5\}$
18. Aldrich	Fig. 18 $E^{II} \{d\} R^+ O^{II} \{4\}$
19. Galaskiewicz	Fig. 19 $E^{II} \{f\} R^+ O^{III} \{1\}$
20. Boje et Whetten	Fig. 20 $E^{II} \{f\} R^+ O^{III} \{1\}$
21. Warren et al.	Fig. 21 $E^{II} \{d\} R^+ O^{III} \{1\}$
22. Perrucci et Pilisuk	Fig. 22 $E^{II} \{a\} R^- O^{III} \{1\}$
<u>Environnement macrosociologique</u>	
23. Farmer et Richman	Fig. 23 $E^{III} \{a, b, c, d\} R^+ O^{III} \{1\}$
24. Negandhi et Estafen	Fig. 24 $E^{III} \{a, b, c, d\} R^+ O^{III} \{1, 2, 3\}$
25. Koontz	Fig. 25 $E^{III} \{a, b, c, d\} R^+ O^{III} \{1\}$

TABLEAU XVII. Grille de juxtaposition des relatifs

E	0	0 ^I						0 ^{II}			
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	0 ^{II}
E ^I	a							(-) ^{1*} (-) ² (-) ³ (+) ⁷	(-) ¹ (-) ² (-) ⁶	(-) ² (-) ³	(+) ¹ (-
	b							(-) ¹ (-) ² (-) ⁹ (+) ¹⁰ (+) ¹¹	(-) ¹ (-) ² (+) ¹¹	(-) ²	(+) ¹ (-
	c							(+) ⁵ (+) ⁷ (-) ⁹ (+) ¹⁰ (+) ¹²	(+) ¹²	(+) ¹²	(+) ⁵ (+
	d							(-) ³		(-) ³	(+) ³
E ^{II}	a							(+) ¹⁴ (-) ¹⁶ (+) ¹⁷	(+) ¹⁷		(+) ¹⁴ (
	b							(+) ¹⁵			
	c										
	d										(+) ¹⁸
	e										
	f										
E ^{III}	a										
	b										
	c										
	d										

* le chiffre réfère au code de l'auteur dont la légende suit.

l'environnement et les niveaux de l'organisation.

5	6	1	2	0 ^{III} 3	4	5
	$(-)^1(-)^6$ $(-)^1(+)^4(+)^{11}$					
$(+)^{17}$		$(+)^{13}(r)^{22}$ $(+)^{21}$ $(+)^{19}(+)^{20}$				
		$(+)^{23}(+)^{24}(+)^{25}$ $(+)^{23}(+)^{24}(+)^{25}$ $(+)^{23}(+)^{24}(+)^{25}$ $(+)^{23}(+)^{24}(+)^{25}$	$(+)^{24}$ $(+)^{24}$ $(+)^{24}$ $(+)^{24}$	$(+)^{24}$ $(+)^{24}$ $(+)^{24}$ $(+)^{24}$		

LÉGENDE DU TABLEAU XVII

CODE	AUTEURS
1	Dill (1958)
2	Burns et Stalker (1961)
3	Thompson (1967)
4	Lawrence et Lorsch (1967)
5	Terreberry (1968)
6	Child (1972)
7	Duncan (1972)
8	Osborn et Hunt (1974)
9	Pennings (1975)
10	Sullivan (1977)
11	Leifer et Huber (1977)
12	Tung (1979)
13	Levine et White (1961)
14	Aiken et Hage (1968)
15	Pugh et al. (1969)
16	Paulson (1974)
17	Klonglan et al. (1974)
18	Aldrich (1976)
19	Galaskiewicz (1979)
20	Boje et Whetten (1981)
21	Warren et al. (1974)
22	Perrucci et Pilisuk (1970)
23	Farmer et Richman (1965)
24	Negandhi et Estafen (1965)
25	Koontz (1969)

Ensuite nous distribuons ces relations dans la grille (tableau XVII) constituée selon les coordonnées du schème conceptuel global de la façon suivante:

- a- les relations entre les variables sont inscrites dans la grille par leur valence, soit par un signe (-) si celles-ci sont négatives, soit par un signe (+) si elles sont positives.
- b- chaque signe est indexé d'un numéro qui réfère à l'auteur mentionné (tableau XVIII).

Puis nous calculons le nombre total de valences des relations pour chaque niveau de l'environnement et chaque niveau de l'organisation trouvées chez les auteurs (tableaux XVIIIa à XVIIIId).

Finalement nous regroupons dans le tableau XIX sous forme graphique, l'ensemble des relations et de leurs valences entre les trois niveaux de l'environnement et les trois niveaux de l'organisation.

Tel que mentionné ci-haut, le tableau XVI présente la synthèse des relations identifiées par les auteurs et regroupées par niveau d'environnement.

À l'aide des résultats de la grille, nous pouvons alors compiler le nombre de valences des relations entre chacun des niveaux de l'environnement et chacun des niveaux de l'organisation.

On trouve ainsi dans les tableaux suivants (tableaux XVIIIa à XVIIIId), les compilations des valences des relations respectivement:

BLANK PAGE
PAGE EN BLANC

TABLEAU XVIIIa. Compilation des valences des relations entre
l'environnement immédiat et le niveau managérial.

Dimensions de l'environnement immédiat	Variables org. du niveau managérial	Nombre de relations négatives et positives	Cote des auteurs
$E^I \{a\}$ instabilité	$O^{II} \{1\}$ centralisation	$3R^-$ $1R^+$	1, 2, 3 7
	$O^{II} \{2\}$ formalisation	$3R^-$	1, 2, 6
	$O^{II} \{3\}$ standardisation	$2R^-$	2, 3
	$O^{II} \{4\}$ spécialisation	$1R^-$ $2R^+$	2 1, 3
	$O^{II} \{5\}$ communication	$2R^-$	2, 6
	$O^{II} \{6\}$ coordination	$2R^-$	1, 6
	$\sum [E^I \{a\} R$ $O^{II} \{1, \dots 6\}]$	$O^{II} \{1, \dots 6\}$ $O^{II} \{1, 4\}$	$13R^-$ $3R^+$
$E^I \{b\}$ incertitude	$O^{II} \{1\}$	$3R^-$ $2R^+$	1, 2, 9 10, 11
	$O^{II} \{2\}$	$2R^-$ $1R^+$	1, 2 11
	$O^{II} \{3\}$	$1R^-$	2
	$O^{II} \{4\}$	$1R^-$ $3R^+$	2 1, 4, 11
	$O^{II} \{5\}$	$1R^-$ $1R^+$	11 2
	$O^{II} \{6\}$	$1R^-$ $2R^+$	1 4, 11
	$\sum [E^I \{b\} R$ $O^{II} \{1, \dots 6\}]$	$O^{II} \{1, \dots 6\}$ $O^{II} \{1, 2, 4, 5, 6\}$	$9R^-$ $9R^+$
$E^I \{c\}$ complexité	$O^{II} \{1\}$	$1R^-$ $4R^+$	9 5, 7, 10, 12
	$O^{II} \{2\}$	$1R^+$	12
	$O^{II} \{3\}$	$1R^+$	12
	$O^{II} \{4\}$	$3R^+$	5, 6, 12

106

$E^I \{a\}$ instabilité	formalisation $O^{II} \{3\}$ standardisation	2R ⁻	2, 3	
	$O^{II} \{4\}$ spécialisation	1R ⁻ 2R ⁺	2 1, 3	
	$O^{II} \{5\}$ communication	2R ⁻	2, 6	
	$O^{II} \{6\}$ coordination	2R ⁻	1, 6	
$\Sigma [E^I \{a\} R$ $O^{II} \{1, \dots 6\}]$	$O^{II} \{1, \dots 6\}$	13R ⁻	1, 2, 3, 6	
	$O^{II} \{1, 4\}$	3R ⁺	1, 3, 7	
$E^I \{b\}$ incertitude	$O^{II} \{1\}$	3R ⁻ 2R ⁺	1, 2, 9 10, 11	
	$O^{II} \{2\}$	2R ⁻ 1R ⁺	1, 2 11	
	$O^{II} \{3\}$	1R ⁻	2	
	$O^{II} \{4\}$	1R ⁻ 3R ⁺	2 1, 4, 11	
	$O^{II} \{5\}$	1R ⁻ 1R ⁺	11 2	
	$O^{II} \{6\}$	1R ⁻ 2R ⁺	1 4, 11	
	$\Sigma [E^I \{b\} R$ $O^{II} \{1, \dots 6\}]$	$O^{II} \{1, \dots 6\}$	9R ⁻	1, 2, 9, 11
		$O^{II} \{1, 2, 4, 5, 6\}$	9R ⁺	1, 2, 4, 10, 11
$E^I \{c\}$ complexité	$O^{II} \{1\}$	1R ⁻ 4R ⁺	9 5, 7, 10, 12	
	$O^{II} \{2\}$	1R ⁺	12	
	$O^{II} \{3\}$	1R ⁺	12	
	$O^{II} \{4\}$	3R ⁺	5, 6, 12	
	$\Sigma [E^I \{c\} R$ $O^{II} \{1, \dots 4\}]$	$O^{II} \{1\}$	1R ⁻	9
		$O^{II} \{1, \dots 4\}$	9R ⁺	5, 6, 7, 10, 12
$E^I \{d\}$ hétérogénéité	$O^{II} \{1\}$	1R ⁻	3	
	$O^{II} \{3\}$	1R ⁻	3	
	$O^{II} \{4\}$	1R ⁺	3	
	$\Sigma [E^I \{d\} R$ $O^{II} \{1, 3, 4\}]$	$O^{II} \{1, 3\}$	2R ⁻	3
		$O^{II} \{4\}$	1R ⁺	3

2 of 2

TABLEAU XVIIb. Compilation des valences des relations entre
l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial.

Dimensions de l'environnement inter- organisationnel	Variables org. du niveau managérial	Nombre de relations négatives et positives	Cote des auteurs
$E^{II} \{a\}$ interdépendance	$O^{II} \{1\}$ centralisation	$1R^-$ $2R^+$	16 14, 17
	$O^{II} \{2\}$ formalisation	$1R^+$	17
	$O^{II} \{4\}$ spécialisation	$3R^+$	14,16,17
	$O^{II} \{5\}$ communication	$3R^+$	14,16,17
	$\sum [E^{II} \{a\} R$ $O^{II} \{1, 2, 4, 5\}]$	$O^{II} \{1\}$ $O^{II} \{2, 4, 5\}$	$1R^-$ $9R^+$
$E^{II} \{b\}$ dépendance	$O^{II} \{1\}$	$1R^+$	15
	$\sum [E^{II} \{b\} R O^{II} \{1\}]$	$O^{II} \{1\}$	$1R^+$
$E^{II} \{d\}$ coordination	$O^{II} \{4\}$	$1R^+$	18
	$\sum [E^{II} \{c\} R O^{II} \{4\}]$	$O^{II} \{4\}$	$1R^+$

TABLEAU XVIIIc. Compilation des valences des relations entre
l'environnement interorganisationnel et le niveau institutionnel.

Dimensions de l'environnement inter- organisationnel	Variables org. du niveau institutionnel	Nombre de relations négatives et positives	Cote des auteurs
E ^{II} {a} interdépendance	O ^{III} {1} valeurs	1R ⁺	13
		1R ⁻	22
	$\Sigma [E^{II} \{a\} R O^{III} \{1\}]$	1R ⁺	13
E ^{II} {d} coordination	O ^{III} {1}	1R ⁺	21
	$\Sigma [E^{II} \{d\} R O^{III} \{1\}]$	1R ⁺	21
E ^{II} {f} centralité	O ^{III} {1}	2R ⁺	19, 20
	$\Sigma [E^{II} \{f\} R O^{III} \{1\}]$	2R ⁺	19, 20

TABLEAU XVIIIId. Compilation des valences des relations entre
l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel.

Dimensions de l'environnement macrosociologique	Variables org. du niveau institutionnel	Nombre de relations négatives et positives	Cote des auteurs
$E^{III} \{a\}$ éducatives	$O^{III} \{1\}$ valeurs	3R ⁺	23,24,25
	$O^{III} \{2\}$ morale	1R ⁺	24
	$O^{III} \{3\}$ productivité	1R ⁺	24
	$\Sigma [E^{III} \{a\} R$ $O^{III} \{1, 2, 3\}]$	5R ⁺	23,24,25
$E^{III} \{b\}$ sociologiques	$O^{III} \{1\}$	3R ⁺	23,24,25
	$O^{III} \{2\}$	1R ⁺	24
	$O^{III} \{3\}$	1R ⁺	24
	$\Sigma [E^{III} \{b\} R$ $O^{III} \{1, 2, 3\}]$	5R ⁺	23,24,25
$E^{III} \{c\}$ politiques	$O^{III} \{1\}$	3R ⁺	23,24,25
	$O^{III} \{2\}$	1R ⁺	24
	$O^{III} \{3\}$	1R ⁺	24
	$\Sigma [E^{III} \{c\} R$ $O^{III} \{1, 2, 3\}]$	5R ⁺	23,24,25
$E^{III} \{d\}$ économiques	$O^{III} \{1\}$	3R ⁺	23,24,25
	$O^{III} \{2\}$	1R ⁺	24
	$O^{III} \{3\}$	1R ⁺	24
	$\Sigma [E^{III} \{d\} R$ $O^{III} \{1, 2, 3\}]$	5R ⁺	23,24,25

- entre l'environnement immédiat et le niveau managérial (tableau XVIIIa),
- entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial (tableau XVIIIb),
- entre l'environnement interorganisationnel et le niveau institutionnel (tableau XVIIIc),
- entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel (tableau XVIIId).

Les résultats de ces tableaux XVIIIa à XVIIId seront présentés et discutés dans la section suivante.

Pour résumer, le nombre et la valence des relations entre les différents niveaux de l'environnement et les différents de l'environnement et les différents niveaux de l'organisation sont représentés sous forme graphique dans le tableau XIX.

2. Discussion des résultats

Cette section porte sur la discussion des résultats découlant de l'analyse par juxtaposition des ensembles factoriels, et des relations permettant de répondre aux sous-questions de recherche.

La méthode consiste à poser d'abord les sous-questions de recherche, puis à la commenter en fonction des résultats obtenus sur les liens et les relations entre les niveaux de l'environnement et de l'organisation.

Le chercheur est conscient que le relevé des relations mentionnées dans les écrits des auteurs est loin d'être exhaustif, mais peut servir de point de départ à d'autres investigations.

1. Première sous-question: Y-a-t-il dans les écrits des auteurs en administration, des relations entre l'environnement immédiat et le niveau technique de l'organisation?

Cette sous-question réfère à l'environnement immédiat et au niveau technique de l'organisation, c'est-à-dire au quadrant 1 de la grille³⁵¹. Ce quadrant 1 montre que les auteurs n'ont fait aucun lien ($\Sigma r_{Q1} = 0$), ni aucune relation entre l'environnement immédiat et le niveau technique. Par conséquent, ceci nous amène à répondre négativement à la sous-question posée ci-dessus. Ces résultats pourraient être justifiés par la proposition de Thompson, qui remarque que le souci essentiel du niveau technique est de s'isoler dans la mesure du possible des influences de l'environnement.

Par contre, tel que l'indique le quadrant 2, un nombre considérable de liens ($\Sigma r_{Q2} = 47$)³⁵² entre l'environnement immédiat et le niveau managérial ont été mentionnés par les auteurs (Dill, Burns et Stalker, Thompson, Lawrence et Lorsch, Terreberry, Child, Duncan, Pennings, Sullivan, Leifer et Huber, Tung). D'ailleurs, l'indice de signification ($I_{S2} = 20,68$) met en évidence la quantité de liens existant entre l'environnement immédiat et le niveau managérial.

³⁵¹ Cf. tableau XIV, p. 201.

³⁵² Cf. tableau XV, p. 204.

En ce qui concerne les relations entre les niveaux précipités, le tableau XVIIIa révèle ce qui suit:

- a- il y a treize relations négatives entre l'instabilité $E^I \{a\}$ et les six variables du niveau managérial $O^{II} \{1, \dots 6\}$ selon des auteurs comme Dill (1958), Burns et Stalker (1961), Thompson (1967), Child (1972). Trois relations positives entre l'instabilité et les variables centralisation (Duncan, 1972) et spécialisation (Dill, 1958; Thompson, 1967) sont identifiées.
- b- on trouve chez les auteurs, neuf relations négatives entre l'incertitude $E^I \{b\}$ et les variables du niveau managérial $O^{II} \{1, \dots 6\}$: Dill (1958), Burns et Stalker (1961), Pennings (1975), Leifer et Huber (1977). Entre ces mêmes variables, neuf relations positives sont mentionnées par les auteurs tels que: Dill (1958), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch, Sullivan (1977), Leifer et Huber.
- c- on trouve les relations suivantes, entre la complexité $E^I \{c\}$ et les variables du niveau managérial telles que la centralisation $O^{II} \{1\}$, la standardisation $O^{II} \{3\}$, et la spécialisation $O^{II} \{4\}$.
Une relation négative entre la complexité et la centralisation est établie par Pennings (1975), contre neuf relations positives selon Terreberry (1968), Child (1972), Duncan (1972), Sullivan (1977), Tung (1979).
- d- l'hétérogénéité $E^I \{d\}$ est négativement reliée à la centralisation et à la standardisation, alors qu'elle est positivement reliée à la spécialisation selon Thompson (1967).

Ces résultats ambigus montrent qu'il y a presque autant de relations négatives que positives, entre les dimensions de l'environnement immédiat et les variables du niveau managérial. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les indices de mesure des dimensions environnementales (telles que l'incertitude et la complexité)³⁵³ sont très disparates. Des recherches complémentaires en vue d'uniformiser ces indices seraient à considérer.

Examinons maintenant la deuxième sous-question et les résultats de la juxtaposition des liens et des relations entre l'environnement interorganisationnel et les niveaux organisationnels.

2. Deuxième sous-question: Y-a-t-il dans les écrits des auteurs en administration, des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial de l'organisation?

Pour répondre à cette question, référons nous au quadrant 5 du tableau XIV et du tableau XV. Selon le tableau XIV, on trouve un total de douze liens entre les dimensions de l'environnement interorganisationnel et les variables managériales, avec un indice de signification de $I_{55} = 2,4$ (Aiken et Hage, 1968; Pugh et al., 1969; Paulson, 1974; Klonglan et al., 1976; Aldrich, 1976).

Cet indice de signification ($I_{55} = 2,4$) vient supporter qu'il y a effectivement des liens entre l'environnement interorganisationnel et le

³⁵³ Pour l'incertitude certains auteurs utilisent des mesures subjectives (Lawrence et Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Downey et Slocum, 1975) alors que d'autres emploient des mesures objectives (Tosi et al, 1973; Pennings, 1975).

niveau managérial de l'organisation.

Quant aux relations entre ces deux niveaux, le tableau XVIIb fait ressortir les résultats suivants:

a- il y a neuf relations positives entre l'interdépendance et les variables du niveau managérial telles que la formalisation, la spécialisation, et la communication (Aiken et Hage, 1968; Paulson, 1974; Klonglan et al., 1977).

Par contre, il y a deux relations positives entre l'interdépendance et la centralisation (Aiken et Hage, 1967; Klonglan et al., 1974), contre une relation négative (Paulson, 1974).³⁵⁴

b- on trouve une relation positive entre la dépendance et la centralisation (Pugh et al., 1969).

c- on note également une relation positive entre la coordination et la spécialisation (Aldrich, 1976).

Il semble donc que les relations entre l'environnement interorganisationnel (caractérisé par l'interdépendance, la dépendance, et la coordination) et le niveau managérial (caractérisé par la centralisation, la formalisation, la spécialisation, et la communication) sont positives³⁵⁵, et permettent de répondre affirmativement à la deuxième sous-question.

Néanmoins, on peut aussi remarquer des liens entre l'environnement interorganisationnel et le niveau institutionnel selon le tableau XIII (Levine et White, 1961; Perrucci et Pilisuk, 1970; Warren et al., 1974;

³⁵⁴ Paulson signifie la relation négative entre la centralisation et les relations interorganisationnelles par l'hétérogénéité d'organisations composant son échantillon (n = 138).

³⁵⁵ À l'exception d'une relation négative mentionnée par Paulson (1974).

Galaskiewicz, 1979; Boje et Whetten, 1981).³⁵⁶ L'indice de signification de ces liens selon le quadrant 6 ($I_{S6} = 1$) est cependant peu significatif.³⁵⁷

À ce propos, il est important de souligner que l'environnement interorganisationnel comprend plusieurs niveaux d'analyse : les relations dyadiques, les systèmes de réseaux, les sous-réseaux, et le réseau global.³⁵⁸ Il apparaît que les auteurs qui trouvent des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau institutionnel se réfèrent soit au réseau global (Perrucci et Pilisuk, 1970; Galaskiewicz, 1979), soit aux sous-réseaux (Warren et al., 1974; Boje et Whetten, 1981). Or, comme le réseau global est défini en termes de société, et les sous-réseaux en termes de communauté, ces dimensions d'ordre plus macroscopique semblent donc affecter davantage le niveau institutionnel que le niveau managérial.

Finalement, nous discutons de la troisième sous-question de recherche qui s'énonce comme suit.

3. Troisième sous-question: Y-a-t-il dans les écrits des auteurs en administration, des relations entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel de l'organisation?

Cette sous-question est reliée au quadrant 9 du tableau XIV dont les résultats se lisent comme suit.

³⁵⁶ Cf. tableau XIII, supra.

³⁵⁷ Cf. tableau XV, supra.

³⁵⁸ Ces niveaux d'analyse ont été décrits au chapitre III.

Le nombre total de liens entre l'environnement macrosociologique s'élève à vingt ($\Sigma r = 20$), avec un indice de signification de 2,4 ($I_{Sg} = 2,4$).³⁵⁹ Cet indice étant supérieur à 1, vient donc appuyer la correspondance entre ces deux niveaux.

De plus, l'analyse des relations établies par les auteurs et présentées dans le tableau XVIII démontrent que:

- a- les facteurs éducationnels sont positivement reliés à l'efficacité mesurée en termes soit de valeurs (Farmer et Richman, 1965; Negandhi et Estafen, 1965; Koontz, 1969), soit en termes de morale et de productivité (Negandhi et Estafen, 1965);
- b- de même sont les facteurs sociologiques;
- c- les facteurs politiques;
- d- et les facteurs économiques.

Ces recherches viennent en appui de la troisième sous-question selon laquelle il y a des relations entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel de l'organisation.

Conscient des limites de son échantillonnage et de l'interprétation des données, le chercheur tente d'expliquer les résultats comme suit:

1. Selon les écrits des auteurs examinés, aucun d'eux n'a établi de relations entre l'environnement immédiat et le niveau technique. Ce qui signifierait que le niveau technique est étanchement isolé de l'environnement. Autrement dit, l'influence externe est totalement absorbée par le niveau managérial.

³⁵⁹ Cf. tableau XV, supra.

Cette explication semble être plausible puisqu'un grand nombre d'auteurs (onze sur vingt-cinq) ont trouvé des relations entre l'environnement immédiat et le niveau managérial.

Néanmoins, nous croyons que dans une très grande organisation telle le système médical, le système municipal, le système judiciaire, ou le système scolaire qui prône la décentralisation fonctionnelle, le niveau technique est directement confronté à l'environnement immédiat. Nous n'avons cependant trouvé aucune recherche prouvant cette relation, mais il serait intéressant de réexaminer cette question.

2. Selon les écrits examinés, plusieurs auteurs ont émis des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial. Néanmoins, quelques auteurs ont mentionné des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau institutionnel. Ces résultats qui pourraient sembler contradictoires s'expliquent par le fait que l'unité d'analyse retenue pour l'environnement interorganisationnel est très hétérogène.³⁶⁰

Ainsi, on remarque que les auteurs qui ont établi des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial se sont référés à des relations dyadiques.

³⁶⁰ Rappelons à cet égard que nous avons distingué quatre types de relations: dyadiques, sous-réseaux, systèmes de réseaux, et réseau global (cf. chapitre III).

Quant à ceux qui ont établi des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau institutionnel, ils se sont référés à des systèmes de réseaux. Or, comme le système de réseaux se compose de macro-organisations (société, ou communautés), la nature de cet environnement paraît avoir plus d'importance au sommet de l'organisation.

3. Selon les écrits examinés, les auteurs ont montré des relations significatives entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel.

Pour clore notre discussion, ces résultats permettent de répondre à la question de recherche à savoir que les théoriciens ont établi les relations suivantes:

- il y a des relations très significatives entre l'environnement immédiat et le niveau managérial ($I_{S2} = 20,68$),
- il y a des relations significatives entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial ($I_{S5} = 2,4$),
- il y a des relations peu significatives entre l'environnement interorganisationnel et le niveau institutionnel ($I_{S6} = 1$),
- il y a des relations significatives entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel ($I_{S9} = 2,4$).

Ces constatations laissent croire à une interdépendance entre les niveaux de l'environnement ainsi qu'entre les niveaux de l'organisation, bien que leur identification soit essentielle à une adaptation efficace de l'organisation face au changement externe.

CONCLUSION

La recherche avait pour but d'analyser les relations entre les niveaux de l'environnement et les niveaux de l'organisation, et de suggérer des implications au domaine scolaire.

Pour analyser ces relations, nous avons élaboré un schème conceptuel global permettant de classifier les dimensions de l'environnement en trois niveaux selon Osborn et Hunt (immédiat, interorganisationnel, macrosociologique), et les variables de l'organisation en trois niveaux selon Parsons (technique, managérial, institutionnel). De ce schème découle trois sous-questions de recherche, à savoir s'il y a dans les écrits des auteurs des relations entre l'environnement immédiat et le niveau technique, des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial, des relations entre l'environnement macrosociologique et le niveau institutionnel.

L'analyse descriptive des relations entre ces niveaux a été effectuée au moyen de la description, l'interprétation, et la juxtaposition des données tirées des écrits de vingt-cinq auteurs de l'échantillon. Les résultats de cette juxtaposition permettent de constater que:

- D'après les écrits des auteurs examinés, aucun d'entre eux n'a établi de relation entre l'environnement immédiat et le niveau technique. Cependant les limites de la taille de notre échantillonnage ne permettent pas de soutenir de façon catégorique qu'il n'y a pas de relation entre ces dits niveaux. Des recherches additionnelles pourraient apporter plus de lumière sur ce point.

- D'après les écrits des auteurs examinés, cinq d'entre eux ont trouvé des relations positives entre l'interdépendance et la formalisation, la spécialisation, la communication; et une relation négative entre l'interdépendance et la centralisation. Ces résultats viennent supporter la deuxième sous-question de recherche à savoir qu'il y a des relations entre l'environnement interorganisationnel et le niveau managérial.
- D'après les écrits des auteurs examinés, trois d'entre eux ont trouvé des relations positives entre l'environnement macrosociologique et l'efficacité correspondant au niveau institutionnel. Ces résultats appuient donc la relation mentionnée dans la troisième sous-question de recherche.

À cause des limites de l'échantillonnage et de la méthodologie utilisée dans cette étude, les résultats sont de nature exploratoire.

Néanmoins, comme le remarque à juste titre Hanson³⁶¹, puisque les travaux reliés à la théorie de la contingence sont quasi inexistants en administration scolaire, cette recherche pourrait servir de modèle théorique à des applications dans ce domaine.

³⁶¹ Mark E. Hanson, School Management and Contingency Theory: An Emerging Perspective, Educational Administration Quarterly, 1979, 15, p. 98-116.

En postulant que le ministère de l'éducation représente le niveau institutionnel du système scolaire, que les conseils ou commissions scolaires se situent au niveau managérial, et que les écoles se placent au niveau technique, on pourrait alors formuler les propositions suivantes qui sont de nature exploratoire:

Proposition 1: Plus l'environnement immédiat de l'école change, plus la structure organisationnelle est organique.

Proposition 1.1: Plus l'environnement immédiat de l'école est complexe et plus sa structure est décentralisée.

Proposition 1.2: Plus l'environnement immédiat de l'école est instable et plus sa structure est standardisée.

Proposition 1.3: Plus l'environnement immédiat de l'école est incertain et plus sa structure est formalisée.

Proposition 1.4: Plus l'environnement immédiat de l'école est hétérogène et plus sa structure est différenciée.

Proposition 2: Plus le conseil ou commission scolaire est dépendant de l'environnement interorganisationnel (institutions privées, comités de parents, fédérations, autres conseils ou commissions, ministères, ...), plus la structure organisationnelle est mécanique.

Proposition 2.1: Plus le conseil ou commission scolaire est dépendant de l'environnement interorganisationnel, plus sa structure est centralisée et formalisée.

Proposition 2.2: Plus le conseil ou commission scolaire est interdépendant de l'environnement interorganisationnel, plus il favorise la communication latérale et la décentralisation.

Proposition 2.3: Plus le conseil ou commission scolaire occupe une position centrale dans l'environnement interorganisationnel, plus il influence les stratégies des programmes conjoints.

Proposition 3: Plus l'environnement macrosociologique du ministère de l'éducation évolue, plus il doit adapter l'efficacité de ses buts.

Proposition 3.1: Plus les facteurs socio-culturels changent, plus le ministère de l'éducation doit se fonder sur la participation des comités publics dans la fixation de ses buts généraux.

Proposition 3.2: Plus les facteurs politiques changent, plus le ministère de l'éducation doit réaligner ses objectifs en fonction des orientations du parti au pouvoir.

Proposition 3.3: Plus les facteurs économiques changent, plus le ministère de l'éducation doit rationaliser ses modes d'allocation des ressources financières aux organismes éducatifs.

Puisque nous avons envisagé l'organisation scolaire comme un système contingent agissant dans un environnement global en perpétuelle évolution, il nous a semblé important d'identifier ses différents niveaux et ses dimensions afin de mieux saisir ses différentes répercussions sur les différents niveaux administratifs de l'organisation.

Dans le passé il était possible pour l'administrateur de considérer uniquement les facteurs internes de l'organisation en faisant abstraction des facteurs externes. Mais de plus en plus les facteurs externes d'ordre macrosociologiques, interorganisationnels et immédiats sont si contraignants que l'administrateur ne peut se permettre de les ignorer. C'est dans la mesure où il pourra interagir et voire contrôler les facteurs de son environnement externe qu'il sera un administrateur scolaire efficace et efficient.

À cet effet, nous avons énoncé quelques propositions concernant le domaine scolaire qui pourraient ouvrir la voie à d'autres recherches en éducation.

BIBLIOGRAPHIE

- Aiken Michael, et Hage Jerald, Organizational Interdependence and Intra-organizational Structure, American Sociological Review, 1968, 33, p. 912-930.
- Aldrich Howard E., Technology and Organization Structure: A Rexamination of the Findings of the Aston Group, Administrative Science Quaterly, 1972, 17, p. 26-43.
- _____, Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations, Administration and Society, 1976, 7, p. 419-454.
- _____, Organizations and Environments, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1979.
- Ashby W. Ross, Design for a Brain, London: Chapman et Hall Ltd, 1969.
- H. Assael, Constructive Role of Interorganizational Conflict, Administrative Science Quaterly, 1968, 14, p. 573-581.
- Baldrige Victor J., Organizational Innovation: Individual, Structural, and Environmental Impacts, dans J.V. Baldrige et T. Deal (eds.), Managing Change in Educational Organizations, Berkeley, California: McCutchan, 1975.
- Benson Kenneth J., The Interorganizational Network as a Political Economy, Administrative Science Quaterly, 1975, 20, p. 229-249.
- Bereday, George Z. Comparative Method in Education, Toronto: Holt, Rinehart & Winston Inc., 1964.
- Blau Peter, Exchange and Power in Social Life, New York: John Wiley, 1964.
- Blau Peter, Falbe C. M., McKinley W., et Tracy P. K., Technology and Organization in Manufacturing, Administrative Science Quaterly, 1976, 21, p. 20-40.
- Boje David M., et Whetten David A., Effects of Organizational Strategies and Contextual Constraints on Centrality and Attributions of Influence in Interorganizational Networks, Administrative Science Quaterly, 1981, 26, p. 378-395.
- Buckley Walter, Sociology and Modern Systems Theory, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1967.

Burns Tom , et Stalker Gerald M., The Management of Innovation, London: Tavistock Publications, 1961.

Carlson Richard O., Environmental Constraints and Organizational Consequences: The Public School and Its Clients, dans Daniel E. Griffiths (ed.), Behavioral Science and Educational Administration, Part II, 63rd Yearbook of the NSSE, 1964.

Chandler Alfred D., Strategy and Structure, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962, trad. française, Les Ed. d'Organisation, 1972.

Child John, Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, 1972, 6, p. 2-22.

_____, Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 163-177.

Child, John, et Roger Mansfield, Technology, Size, and Organization Structure, Sociology, 1972, 6, p. 369-393.

Clark Burton R., The Sociology of Educational Administration, dans W.W. Charters et al. (eds.), Perspectives and Educational Administration and the Behavioral Sciences, Eugene: Oregon, CASEA, 1965(a).

_____, Interorganizational Patterns in Education, Administrative Science Quarterly, 1965(b), 10, p. 22-37.

Comstock Donald D., et Scott W. Richard, Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Work-Group Efforts, Administrative Science Quarterly, 1977, 22, cf. p. 178-180.

Crozier Michel, et Friedberg E., L'acteur et le système, Paris: Éditions du Seuil, 1977.

Dill William R., Environment as an Influence on Managerial Autonomy, Administrative Science Quarterly, 1958, 2, p. 409-443.

_____, The Impact of Environment on Organizational Development, dans S. Mailick et E. H. Van Ness (eds.), Concepts and Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1962.

Downey Kirk H., Hellriegel D., et Slocum John W., Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 613-629.

- Downey Kirk H., et Slocum John W., Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation, Academy of Management Journal, 1975, 18, p. 562-578.
- Duncan Robert D., Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 313-328.
- Emerson Richard M., Power-Dependence Relations, American Sociological Review, 1962, 27, p. 31-41.
- Emerson Richard M., et Karen S. Cook, Experimental Studies of Exchange Power and Equity, Research proposal, National Science Foundation, Project no SOC75-04059.
- Emery Fred E., et Trist E. L., La trame causale de l'environnement des organisations, Sociologie du Travail, 1964, 6, p. 337-351.
- Evan William M., The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations, dans James D. Thompson (ed.), Approaches to Organizational Design, Pittsburg, Pa: University of Pittsburg Press, 1966.
- Farmer Richard N., et Richman Barry M., Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1965.
- Gabarro John J., Organizational Adaptation to Environmental Change, dans Frank Baker (ed.), Organizational Systems: General Systems Approaches to Complex Organizations, Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, 1973.
- Galaskiewicz-Joseph, Interest Group Politics from a Comparative Perspective, rapport de recherche non publiée, Département de sociologie, Université de Minnesota, 1978.
- _____, Exchange Networks and Community Politics, Beverly Hills: Sage Publications, 1979.
- Galbraith Jay, Designing Complex Organizations, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.
- Georgopolous Basil S., et Tannenbaum A. S., A Study of Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 1957, 22, p. 534-540.
- Grimes A. J., et Klein S. M., The Technological Imperative: The Impact of Task-Unit, Modal Technology, and Hierarchy on Structure, Academy of Management Journal, 1973, 16, p. 583-597.

- Guetzkow H., Relations among Organizations, dans R. Bowers (ed.), Studies on Behavior in Organizations, Athens: University of Georgia Press, 1966.
- Hage Jerald, et Aiken Michael, Relationship of Centralization to Other Structural Properties, Administrative Science Quaterly, 1967, 12, p. 72-92.
- _____, Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals, Administrative Science Quaterly, 1969, 14, p. 366-375.
- Hage Jerald, et Dewar R., Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation, Administrative Science Quaterly, 1973, 18, p. 279-290.
- Hall Richard H., Organizations: Structure and Process, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.
- Hall Richard H., et al., Patterns of Interorganizational Relationships, Administrative Science Quaterly, 1977, 22, p. 457-474.
- Hannan Michael, et Freeman John, The Population Ecology of organizations, American Journal of Sociology, 1977, 82, p. 929-964.
- Hanson Mark E., School Management and Contingency Theory: An Emerging Perspective, Educational Administration Quaterly, 1979(a), 15, p. 98-116.
- _____, Educational Administration and Organizational Behavior, Boston: Allyn et Bacon, Inc., 1979(b).
- Harvey Edward, Technology and the Structure of Organizations, American Sociological Review, 1968, 3, p. 247-259.
- Hinings C. R., et Lee G. L., Dimensions of Organization Structure and Their Context: A Replication, Sociology, 1971, 5, p. 83-93.
- Hrebiniak Lawrence, Job technology, Supervision and Work group Structure, Administrative Science Quaterly, 1974, 19, p. 395-410.
- Jacobs David, Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations, Administrative Science Quaterly, 1974, 19, p. 45-59.
- Jurkovich Ray, A Core Typology of Organizational Environments, Administrative Science Quaterly, 1974, 19, p. 380-394.

- Kast Fremont E., et Slocum J. W. (eds.), Contingency Views of Organization and Management, Chicago: Science Research, 1973.
- Katz Daniel, et Kahn Robert L., The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966.
- Khandwalla Pradip N., Mass Output Orientation of Operations Technology and Organization Structure, Administrative Science Quaterly, 1974, 19, p. 74-97.
- Kimbrough Ralph B., Political Power and Educational Decision-Making, Chicago: Rand McNally and Company, 1964.
- Klonglan Gerald E., Warren R. D., Winkelpleck J. M., et Paulson S. K., Interorganizational Measurement in the Social Services Sector: Differences by Hierarchical Levels, Administrative Science Quaterly, 1976, 21, p. 675-687.
- Knezevich Stephen J., Administration of Public Education, 2e édition, New York: Harper and Row, 1969.
- Koontz Harold, A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management, Academy of Management Journal, 1969, 12, p. 415-430.
- Laumann Edward O., et Pappi Franz U., Network of Collective Action, New York: Academic Press, 1976.
- Laumann Edward O., Galaskiewicz Joseph, et Marsden Peter V., Community Structure as Interorganizational Linkages, dans Annual Review of Sociology, 1978, 4, p. 455-484.
- Lawrence Paul R., et Lorsch Jay W., Adapter les structures de l'entreprise, Paris: Les Editions d'Organisation, 1973, traduit du volume: Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Boston: Harvard University, 1967.
- Leifer Richard, et Huber George P., Relations among Perceived Environmental Uncertainty, Organizational Structure and Boundary Spanning Behavior, Administrative Science Quaterly, 1977, 22, p. 235-246.
- Lehman Edward W., Coordinating Health Care: Explorations in Interorganizational Relations, Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1975.
- Levine Sol, et White P. E., Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, Administrative Science Quaterly, 1961, 5, p. 583-601.

- Levine Sol, et al., Community Interorganizational Problems in Providing Medical Care and Social Services, American Journal of Public Health, 1963, 53, p. 1183-1195.
- Litwak Eugene, et Hylton L. F.; Interorganizational Analysis: An Hypothesis About Coordinating Agencies, Administrative Science Quaterly, 1962, 6, p. 395-420.
- Luthans, Fred, et Stewart T.I., A General Contingency Theory of Management, Academy of Management Review, 1977, 2, p. 181-195.
- Lutz Frank W., et Iannaccone Laurence, Understanding Educational Organizations: A Field Study Approach, Ohio: Columbus, 1969.
- McFarland Dalton E., Management Principles and Practices, New York: MacMillan, 1958, cf. p. 163-165.
- Mahoney Thomas, et Weitzel William, Managerial Models of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quaterly, 1969, 14, p. 357-365.
- Marrett Cora B., On the Specification of Interorganizational Dimensions, Sociology and Social Research, 1971, 56, p. 83-99.
- Mealia, Laird W., et Lee D., An Alternative to Macro-Micro Contingency Theories: An Integrative Model, Academy of Management Review, 1979, 4, p. 333-345.
- Metcalfe J. Les, Organizational Strategies and Interorganizational Networks, Human Relations, 1976, 29, p. 327-343.
- Mindlin Sergio, et Aldrich Howard, Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Re-Examination of the Findings of the Aston Group, Administrative Science Quaterly, 1975, 20, p. 382-392.
- Mitchell Clyde (ed.), Social Networks in Urban Situations, Manchester, England: Manchester University Press, 1969.
- Mohr Lawrence B., Operations Technology and Organizational Structure, Administrative Science Quaterly, 1971, 16, p. 444-459.
- Mott Paul E., The Characteristics of Effective Organizations, New York: Harper and Row, 1972.
- Negandhi Anant R., et Estafen Bernard D., A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments, Academy of Management Journal, 1965, 8, p. 309-318.

- Osborn Richard N., The Search for Environmental Complexity, Human Relations, 1976, 29, p. 179-191.
- Osborn Richard N., et Hunt James G., Environment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 231-246.
- Parsons Talcott, The Social System, New York: The Free Press, 1951.
- _____, Suggestions for a Sociological Approach to a Theory of Organizations - Part I, Administrative Science Quarterly, 1956, 1, p. 63-240.
- _____, Structure and Process in Modern Societies, New York: Free Press, 1960, cf. p. 59-96.
- Paulson Steven K., Causal Analysis of Interorganizational Relations: An Axiomatic Theory Revised, Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 319-327.
- _____, A Theory and Comparative Analysis of Interorganizational Dyads, Rural Sociology, 1976, 41, p. 311-329.
- Pennings Johannes, Measures of Organizational Structure: A Methodological Note, American Journal of Sociology, 1973, 79, p. 686-704.
- _____, The Relevance of Structural Contingency Model of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1975, 20, p. 393-407.
- Perrow Charles, A Framework for the Comparative Analysis of organizations, American Sociological Review, 1967, 32, op. cit., p. 194-208.
- _____, Organizational Analysis: A Sociological View, California: Wadsworth, Pub. Co., 1969.
- Perrucci Robert, et Pilisuk Marc, Leaders and Ruling Elites: The Interorganizational Bases of Community Power, American Sociological Review, 1970, 35, p. 1040-1057.
- Petit Thomas A., A Behavioral Theory of Management, Journal of Academy of Management, 1967, p. 341-351.
- Pfeffer Jeffrey, Merger as a Response to Organizational Interdependence, Administrative Science Quarterly, 1972, 17, p. 382-394.
- Price James L., Organizational Effectiveness, Homewood Ill.: Irwin, 1968.

- Price James L., The Study of Organizational Effectiveness, The Sociological Quaterly, 1972, 13, p. 3-15.
- Pugh Derek S., et al., Dimensions of Organizational Structure, Administrative Science Quaterly, 1968, 13, p. 65-105.
- Pugh Derek S., Hickson David J., Hinings C. R., et Turner C., The Context of Organization Structures, Administrative Science Quaterly, 1969(a), 14, p. 91-114.
- , An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, Administrative Science Quaterly, 1969(b), 14, p. 115-126.
- Pugh Derek S., Hickson David J., et al., Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal, Administrative Science Quaterly, 1969, 14, p. 378-397.
- Reid William, Interagency Coordination in Delinquency Prevention and Control, Social Science Review, 1964, 38, p. 418-428.
- Reid William, Interorganizational Coordination in Social Welfare, dans R. Kramer, et H. Specht (eds.), Readings in Community Organization Practice. New York: Prentice-Hall, 1969.
- Reimann Bernard C., On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal, Administrative Science Quaterly, 1973, 18, p. 462-476.
- Rocher Guy, Introduction à la sociologie générale, vol. 2: L'Organisation sociale, Paris: Editions HMH, 1968, p. 62-63.
- Rousseau Denise M., Assessment of Technology in Organizations: Closed versus Open Systems Approaches, Academy of Management Review, 1979, 4, p. 531-542.
- Sathe Vijay, Institutional Versus Questionnaire Measures of Organizational Structure, Academy of Management Journal, 1978, 21, p. 227-238.
- Selznick Philip, Leadership in Administration. Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957.
- Shortell Stephen M., The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations, Human Relations, 1977, 30, p. 275-302.
- Stanfield Gary G., Technology and Organizational Structure as Theoretical Categories, Administrative Science Quaterly, 1976, 21, p. 489-493.

- Sullivan Dale B., Task Environments and Organizations Structure, Organization and Administrative Sciences, 1977, 8, p. 185-202.
- Terreberry Shirley M., The Organization of Environments, thèse doctorale, non publiée, présentée à l'Université de Michigan, Ann Arbor, 1968.
- Thompson James D., Organizations in Action, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Tosi Henri et al., On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale, Administrative Science Quarterly, 1973, 18, p. 27-36.
- Tung Rosalie L., Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organization Structure, Academy of Management Journal, 1979, 22, p. 672-693.
- Turk Herman, Interorganizational Networks in Urban Society: Initial Perspectives and Comparative Research, American Sociological Review, 1970, 35, p. 1-19.
- _____, Comparative Urban Structure from an Interorganizational Perspective, Administrative Science Quarterly, 1973, 18, p. 37-55.
- _____, Organizations in Modern Life: Cities and Other Large Networks, San Francisco: Jessey-Boss, 1977.
- Tyler William, The Organizational Structure of the Secondary School, Educational Review, 1973, 25, p. 223-236.
- Van de Ven Andrew H., Emmett D. C., et Koenig R., Framework for Interorganizational Analysis, dans Anant R. Negandhi (ed.), Interorganizational Theory, Kent, Ohio: C.A.R.I., Kent State University, 1975.
- Van de Ven Andrew H., Delbecq, A. L., Determinants of Coordination Modes within Organizations, American Sociological Review, 1976, 41, p. 322-338.
- Warren Roland, The Interorganizational Field as a Focus for Investigation, Administrative Science Quarterly, 1967, 12, p. 396-419.
- Warren Roland et al., The Interactions of Community Decision Organizations: Some Conceptual and Empirical Findings, dans Anant R. Negandhi (ed.), Modern Organizational Theory, Kent, Ohio: Kent State University Press, 1973.

Warren Roland, Rose S. M., et Bergunder A. F., The Structure of Urban Reform, London: D.C. Heath and Co., Lexington Books, 1974.

Weick Karl E., Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, Administrative Science Quarterly, 1976, 21, p. 1-19.

Woodward Joan, Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press, 1965.

Yuchtman Ephraim, et Seashore Stanley E., A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 1967, 32, p. 891-903.

Zwerman William L., New Perspectives on Organization Theory, Wesport, Conn.: Greenwood, 1970.