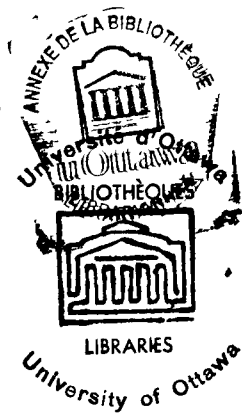


UNE ANALYSE COMPARATIVE DU CONCEPT LINE-AND-STAFF  
D'APRES DIFFERENTS AUTEURS AYANT SURTOUT TRAITÉ  
DE L'ORGANISATION ET DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRES

par

Jeanne Reynolds

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



Ottawa, Canada, 1971

© Jeanne Reynolds, 1972.

UMI Number: DC53530

### INFORMATION TO USERS

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

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

**UMI<sup>®</sup>**

---

UMI Microform DC53530  
Copyright 2011 by ProQuest LLC  
All rights reserved. This microform edition is protected against  
unauthorized copying under Title 17, United States Code.

---

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

## RECONNAISSANCE

i

Cette thèse a été préparée sous la direction du Docteur Yves Poirier, Ph.D., doyen intérimaire de la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, auquel nous exprimons toute notre gratitude pour nous avoir guidée tout au cours de cette expérience.

Nos remerciements s'adressent aussi aux professeurs et aux collègues qui, par leurs attitudes et leurs encouragements, nous ont été un réconfort au cours de cette recherche.

Jeanne Reynolds naquit à Montréal, province de Québec, le 7 novembre 1913. Elle obtint son Baccalauréat en Sciences Infirmières de l'Université de Montréal en 1954 et sa Maîtrise en Education de l'Université d'Ottawa en 1965.

Le titre de son projet intérimaire était: Description et interprétation du concept line-and-staff, de ses conflits et des solutions proposées par les auteurs surtout en administration et en organisation scolaires.

Chapitres	Pages
INTRODUCTION.....	xiv
I.- PROBLEME ET APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	1
1. Le problème.....	1
2. Approche méthodologique.....	10
II.- INTERPRETATION ET JUXTAPOSITION DES DONNEES.....	21
1. Première section de 1911 à 1949.....	21
2. Deuxième section de 1950 à 1959.....	44
3. Troisième section de 1960 à 1964.....	83
4. Quatrième section de 1965 à 1971.....	129
III.- PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	220
1. Première question de recherche.....	220
2. Deuxième question de recherche.....	229
3. Troisième question de recherche.....	247
4. Quatrième question de recherche.....	253
5. Cinquième question de recherche.....	257
6. Sixième question de recherche.....	264
RESUME ET CONCLUSIONS.....	270
BIBLIOGRAPHIE.....	273
 Appendices	
1. Grilles: Juxtaposition des ensembles factoriels de tous les auteurs.....	296
2. Tableaux: Juxtaposition des définitions codées pour chacun des concepts étudiés dans cette recherche.....	326
3. Sommaire de la thèse.....	361

Tableaux	Pages
I.- Synthèse des ensembles factoriels extraits des définitions des auteurs sur le line-and-staff, les conflits et les solutions, première période de 1911 à 1949 .....	42
II.- Synthèse des ensembles factoriels pour la deuxième période de 1950 à 1959.....	78
III.- Synthèse des ensembles factoriels pour la troisième période de 1960 à 1964 .....	124
IV.- Synthèse des ensembles factoriels pour la quatrième période de 1965 à 1971 .....	206
V.- Auteurs qui ont défini le concept line-and-staff et cheminement de leurs définitions.....	221
VI.- Identification des auteurs selon leur référence aux variables dans leurs définitions.....	226
VII.- Auteurs qui ont défini les éléments du concept line-and-staff et cheminement de leurs définitions.....	230
VIII.- Dimensions contenues dans les définitions du line.....	241
IX.- Dimensions contenues dans les définitions du staff.....	242
X.- Nombre d'auteurs qui ont défini le conflit, d'où dimensions des variables et leur pourcentage selon le point de départ de la définition et pourcentage selon la proportion des conflits, par variable, avec les 173 conflits relevés .....	249
XI.- Proportion entre le nombre de conflits relevés par les auteurs et les dimensions auxquelles ces conflits font appel.....	255
XII.- Dimensions auxquelles les auteurs réfèrent en présentant les conflits .....	256
XIII.- Nombre d'auteurs qui ont défini les solutions d'où dimensions des variables et leur pourcentage selon le point de départ de la définition, et pourcentage selon la proportion des solutions, par variable, avec les 252 solutions relevées par les auteurs .....	259
XIV.- Proportion entre le nombre de solutions relevées par les auteurs et les dimensions auxquelles ces solutions font appel .....	266

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages
XV.- Dimensions auxquelles les auteurs réfèrent en présentant les solutions .....	267
XVI.- Définitions codées: line-and-staff.....	327
XVII.- Définitions codées: line, staff.....	329
XVIII.- Définitions codées: conflits.....	334
XIX.- Définitions codées: solutions.....	345

## LISTE DES FIGURES

vi

Figures	Pages
1. Modèle de H.J. Leavitt.....	12
2. Modèle de H.J. Leavitt (avec extensions).....	13
3. Grille: Juxtaposition des ensembles factoriels.....	15a
4. Fiche individuelle.....	19
5. Ensembles factoriels pour les données de F.W. Taylor.....	22
6. Ensembles factoriels pour les données de H. Fayol .....	24
7. Ensembles factoriels pour les données de G.C. Kyte.....	25
8. Ensembles factoriels pour les données de H.R. Douglas.....	26
9. Ensembles factoriels pour les données de E. Mayo.....	27
10. Ensembles factoriels pour les données de O. Tead et H.C. Metcalf.	28
11. Ensembles factoriels pour les données de L. Gulick.....	30
12. Ensembles factoriels pour les données de M.P. Follett.....	31
13. Ensembles factoriels pour les données de C.I. Barnard.....	32
14. Ensembles factoriels pour les données de F.J. Roethlisberger.....	33
15. Ensembles factoriels pour les données de L. Urwick.....	34
16. Ensembles factoriels pour les données de W.E. Moore et M.M. Tumin	36
17. Ensembles factoriels pour les données de R.K. Merton.....	36
18. Ensembles factoriels pour les données de J.D. Mooney.....	38
19. Ensembles factoriels pour les données de M. Weber.....	40
20. Ensembles factoriels pour les données de H.A. Simon.....	41
21. Ensembles factoriels pour les données de M. Dalton.....	45
22. Ensemble factoriel pour les données de R. Dubin.....	46
23. Ensembles factoriels pour les données de G.C. Homans.....	47
24. Ensembles factoriels pour les données de J.C. Worthy.....	50

Figures	Pages
25a Ensembles factoriels pour les données de J.S. Benben sur la surintendance .....	51
25b Ensemble factoriel pour les données de J.S. Benben sur la gérance .....	52
25c Ensemble factoriel des données de J.S. Benben pour la structure administrative Line-and staff .....	53
26. Ensembles factoriels pour les données de W.W. Savage .....	54
27. Ensembles factoriels pour les données de E. Ferneau .....	55
28. Ensembles factoriels pour les données de K. Wiles .....	56
29. Ensembles factoriels pour les données de H. Spears .....	57
30. Ensembles factoriels pour les données de P. Drucker .....	59
31. Ensembles factoriels pour les données de C.E. Bidwell .....	61
32. Ensembles factoriels pour les données de H. Koontz et C.O'Donnell .....	61
33. Ensembles factoriels pour les données de L.A. Allen .....	62
34a Ensembles factoriels pour les données de D.E. Griffiths .....	63
34b Ensembles factoriels pour les données de D.E. Griffiths .....	65
35. Ensemble factoriel des données de A.H. Skosberg .....	65
36. Ensemble factoriel pour les données de R.L. Collins .....	66
37. Ensemble factoriel pour les données de B.F. Pittenger .....	66
38. Ensembles factoriels pour les données de G.R. Terry .....	67
39. Ensembles factoriels pour les données de R. Campbell et R.T.Gregg .....	68
40. Ensemble factoriel pour les données de L.A. Coser .....	69
41. Ensembles factoriels pour le schème de J.W. Getzels, J.H. Lipham, R.F. Campbell .....	70
42. Ensemble factoriel pour les données de W.J. Congreve .....	71

Figures	Pages
43. Ensemble factoriel pour les données de R. Tannenbaum et W. Schmidt .....	71
44. Ensembles factoriels pour les données de E. Morphet, R.L. Johns, T.L. Reller.....	72
45. Ensemble factoriel pour les données de H.C. Hunt et P.R. Pierce.	74
46. Ensembles factoriels pour les données de M.J. Jucius.....	75
47. Ensembles factoriels pour les données de C. Argyris.....	77
48. Ensembles factoriels pour les données de D. McGregor.....	84
49. Ensembles factoriels pour les données de R.J. Hills.....	86
50. Ensembles factoriels pour les données de J.M. Pfiffner et F.R. Sherwood .....	87
51. Ensembles factoriels pour les données de S.P. Hencley .....	89
52. Ensemble factoriel pour les données de M.A. Abbott .....	90
53. Ensemble factoriel pour les données de E. Stoops et N. Rafferty.	91
54a Ensembles factoriels pour les données de R. Likert.....	92
54b Ensembles factoriels pour les données de R. Likert.....	92
55. Ensembles factoriels pour les données de V.A. Thompson.....	93
56. Ensembles factoriels pour les données de G.G. Fisch.....	95
57a Ensemble factoriel pour les données de J.M. Hanlon .....	97
57b Ensembles factoriels pour les données de J.M. Hanlon.....	98
58. Ensemble factoriel inféré des données de L.L. Cunningham .....	98
59. Ensembles factoriels pour les données de A.F. Brown.....	99
60. Ensembles factoriels pour les données de W.H. Lucio et J.D. McNeil.....	100
61. Ensembles factoriels pour les données de A.W. Reeves, H.C. Melsness, J.E. Cheal.....	102
62. Ensembles factoriels pour les données de P. Blau et W.R. Scott..	103

Figures	Pages
63. Ensembles factoriels pour les données de H. Hierché .....	106
64. Ensembles factoriels pour les données de S.J. Knezevich .....	107
65. Ensembles factoriels pour les données de M.N. Toussaint .....	109
66. Ensemble factoriel pour les données de P.J. Misner et al .....	110
67. Ensembles factoriels pour les données de F. Enns .....	111
68. Ensembles factoriels pour les données de A. Zaleznik .....	112
69. Ensembles factoriels pour les données de J.L. Massie .....	113
70. Ensembles factoriels pour les données de R.R. Blake et J.S. Mouton .....	114
71. Ensemble factoriel inféré des données de D.R. Wynn .....	116
72. Ensembles factoriels pour les données de J.A. Van Zwoll .....	117
73a Ensembles factoriels pour les données de A. Etzioni .....	118
73b Ensembles factoriels pour les données de A. Etzioni .....	119
73c Ensembles factoriels pour les données de A. Etzioni .....	120
74. Ensembles factoriels pour les données de E.A. Fensch et R.E. Wilson .....	121
75. Ensembles factoriels pour les données de S.W. Williams .....	122
76. Ensembles factoriels pour les données de A.E. Trask .....	123
77. Ensembles factoriels pour les données de C. Beauregard .....	130
78. Ensembles factoriels pour les données de W.G. Bennis .....	130
79. Ensembles factoriels pour les données de R.E. Miles .....	134
80. Ensembles factoriels pour les données de R.N. McMurry .....	135
81. Ensemble factoriel pour les données de D.R. Daniel .....	135
82. Ensembles factoriels pour les données de P. Hunt .....	136
83. Ensembles factoriels pour les données de D.R. Gibson et H.C. Hunt .....	138
84. Ensembles factoriels pour les données de L.E. McCleary et S.P. Hencley .....	138

## LISTE DES FIGURES

x

Figures	Pages
85. Ensembles factoriels pour les données de G.C. Eye et L.A. Netzer .....	140
86. Ensembles factoriels pour les données de T. Haimann .....	141
87a Ensembles factoriels pour les données de P. Dubno (catégorie a)	142
87b Ensembles factoriels pour les données de P. Dubno (catégorie b)	142
87c Ensembles factoriels pour les données de P. Dubno (catégorie c)	143
88. Ensembles factoriels pour les données de C.A. Efferson .....	144
89. Ensembles factoriels pour les données de R.F. Campbell, J.E. Corbally, J.A. Ramseyer .....	145
90. Ensembles factoriels pour les données de R.E. Wilson .....	146
91. Ensembles factoriels pour les données de W.H. Burton et L.J. Brueckner .....	148
92. Ensembles factoriels pour les données de D. McGregor .....	150
93. Ensembles factoriels pour les données de R.G. Corwin .....	150
94. Ensembles factoriels pour les données de W.R. Lane, R.G. Corwin, W.G. Monahan .....	151
95. Ensembles factoriels pour les données de A.K. Wickesberg .....	152
96. Ensembles factoriels pour les données de L.L. Wade .....	156
97. Ensembles factoriels pour les données de J.G. Anderson .....	156
98. Ensemble factoriel pour les données de N.P. Hrynyk et E. Miklos.	158
99. Ensemble factoriel pour les données de R.D. Melcher .....	159
100. Ensemble factoriel pour les données de A.J. Marrow, D.G. Bowers, S.E. Seashore .....	160
101a Ensembles factoriels pour les données de R.T. Golembiewski ....	161
101b Ensembles factoriels pour les données de R.T. Golembiewski ....	162
101c Ensembles factoriels pour les données de R.T. Golembiewski ....	162
102. Ensembles factoriels pour les données de H.J. Leavitt .....	163
103a Ensembles factoriels pour les données de R.D. Ready .....	164

Figures	Pages
103b Ensembles factoriels pour les données de R.D. Ready .....	165
103c Ensembles factoriels pour les données de R.D. Ready .....	166
103d Ensembles factoriels pour les données de R.D. Ready .....	167
104. Ensembles factoriels pour les données de M. Haire.....	169
105. Ensembles factoriels pour les données de G.R. Gemmill.....	170
106. Ensembles factoriels pour les données de J.E. Heald et S.A. Moore.....	171
107. Ensembles factoriels pour les données de F.English.....	173
108. Ensembles factoriels pour les données de A.G. Athos et R.E. Coffey.....	175
109. Ensembles factoriels pour les données de R.B. Kimbrough.....	176
110. Ensembles factoriels pour les données de P. Muller et P. Silberer .....	177
111a Ensembles factoriels pour les données de D.E. McFarland.....	178
111b Ensembles factoriels pour les données de M. Dalton (McFarland)	180
112. Ensembles factoriels pour les données de P.R. Lawrence.....	181
113. Ensembles factoriels pour les données de W.G. Scott.....	182
114. Ensembles factoriels pour les données de H.H. Albers.....	182
115a Ensembles factoriels pour les données de A.C. Filley et R.J. House .....,.....	183
115b Ensembles factoriels pour les données de A.C. Filley et R.J. House.....	183
115c Ensembles factoriels pour les données de A.C. Filley et R.J. House.....	184
115d Ensembles factoriels pour les données de A.C. Filley et R.J. House.....	186
116. Ensembles factoriels pour les données de G.A. Steiner.....	187
117. Ensembles factoriels pour les données de H. Asseal.....	188

Figures	Pages
118. Ensembles factoriels pour les données de R.E.Walton, J.M. Dutton, T.P. Cafferty .....	189
119. Ensembles factoriels pour les données de K.V. Feyereison, A.J. Fiorino, A.T. Novak .....	190
120. Ensembles factoriels pour les données de E.B.Flippo .....	191
121. Ensembles factoriels pour les données de C.F. Faber et G.F. Shearron .....	193
122. Ensembles factoriels pour les données de D. Massé .....	194
123. Ensembles factoriels pour les données de W.H. Drummond .....	195
124. Ensemble factoriel pour les données de R.F. Bales .....	196
125. Ensemble factoriel pour les données de A. Blumberg .....	197
126. Ensembles factoriels pour les données de E.L. Rhenman, G. Strömberg, G. Westerlünd.....	198
127. Ensembles factoriels pour les données de E. Schneider .....	199
128. Ensembles factoriels pour les données de D. Musella .....	200
129. Ensembles factoriels pour les données de E.H. Schein .....	202
130. Ensembles factoriels pour les données de M. Hanson .....	203
131. Ensembles factoriels pour les données de E.G. Bogue.....	204
132. Approches des auteurs pour introduire leur définition du concept line-and-staff .....	225
133. Proportion des auteurs pour chacune des variables.....	227
134. Approches des auteurs pour introduire leur définition du concept line.....	238
135. Approches des auteurs pour introduire leur définition du concept staff .....	239
136. Proportion des auteurs pour chacune des variables dans la définition du concept line .....	243
137. Proportion des auteurs pour chacune des variables dans la définition du concept staff .....	244

Figures	Pages
138. Nombre et pourcentage des conflits (173) relevés par les auteurs dans chacune des variables .....	250
139. Nombre et pourcentage des solutions (252) relevées par les auteurs dans chacune des variables .....	260
 Grilles	
I.- Juxtaposition des ensembles factoriels (de Taylor à Simon)...	297
II.- Juxtaposition des ensembles factoriels (de Dalton à Argyris).	300
III.- Juxtaposition des ensembles factoriels (de McGregor à Trask).	305
IV.- Juxtaposition des ensembles factoriels (de Beauregard à Bogue).....	311

L'étude des théories administratives et organisationnelles permet de déceler plusieurs questions problématiques concernant soit les théories elles-mêmes, soit les éléments considérés au sein de chacune d'elles.

L'une de ces questions problématiques concerne la structure organisationnelle line-and-staff.

Dans une recherche antérieure <sup>1</sup>, qui sert d'instrument comme base de départ pour la recherche actuelle, nous avons relevé les définitions des auteurs sur le concept line-and-staff, sur les conflits entre le line et le staff et sur les solutions proposées aux conflits décelés.

C'est alors que le problème du line-and-staff nous est apparu dans toute son ambiguïté et que nous avons résolu de poursuivre l'étude commencée afin de connaître l'origine du problème et sa vraie nature.

Pour parvenir à ce but, il nous est apparu essentiel d'utiliser une approche méthodologique susceptible de nous objectiver le plus possible pour interpréter et juxtaposer les données des auteurs sur le sujet.

Les phases d'interprétation et de juxtaposition de l'analyse comparative que nous poursuivons sont puisées dans la méthode Bereday <sup>2</sup> et réalisées au moyen d'instruments: le modèle de Leavitt <sup>3</sup> (avec quelques extensions) et une grille formée avec ce modèle.

Il ne s'agit pas pour nous d'offrir une nouvelle définition du

---

1 Jeanne Reynolds, Description et interprétation du concept line-and-staff, de ses conflits et des solutions proposées par les auteurs en administration et en organisation et pouvant s'appliquer en éducation, travail de recherche présenté à la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, mars 1971.

2 George Z.F. Bereday, Comparative Method in Education, Holt, Rinehart and Winston, Inc., Toronto, 1964, p. 42.

concept line-and-staff; de différencier la perception qu'ont les auteurs du line-and-staff, de chercher dans quel genre d'organisation on trouve le line-and-staff, mais d'ouvrir la voie à d'autres recherches à partir de l'identification du problème fondamental qui ressort de l'analyse des définitions fournies par les auteurs sur les concepts étudiés. Il s'agit aussi d'offrir une méthode, à parfaire sans doute, qui permet de juxtaposer des données et de poursuivre d'autres recherches du genre en maintenant une approche théorique tout au cours de l'étude sans bifurquer vers une approche pratique c'est-à-dire dans une approche cherchant une solution au problème plutôt que l'identification du problème lui-même.

Notre recherche comporte trois chapitres, un résumé et des conclusions, une bibliographie annotée et trois appendices.

Le premier chapitre comprendra l'énoncé du problème et la présentation de l'approche méthodologique; le deuxième chapitre sera un exposé de l'interprétation et de la juxtaposition des données des auteurs; le troisième chapitre exposera le résultat de la recherche. Un résumé et des conclusions tenteront de dégager de cette recherche les résultats les plus tangibles et d'offrir des possibilités pour des recherches ultérieures. L'appendice 2 contiendra la partie de la juxtaposition qui n'est pas mise en détail dans le texte et qui peut servir soit à vérifier le cheminement de l'auteur au moyen de la méthode, soit à éclairer ceux qui voudraient l'utiliser pour des recherches subséquentes.

---

3 Harold J. Leavitt, Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, puisé dans James G. March, Handbook of Organizations, Chapter 27, Rand McNally and Company, Chicago, 1965, p. 1145.

## CHAPITRE I

### PROBLEME ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre comprend deux sections. Dans la première, le problème est exposé et délimité tandis que dans la seconde section, il y a présentation de la logique opératoire utilisée au cours de cette recherche.

#### 1. Problème

Cette première section contient l'énoncé du problème, les questions de recherche, le but poursuivi par l'auteur, les limites de l'étude, les "assumptions" sur lesquelles elle est basée et la définition de quelques termes.

Les prises de position variées et parfois contradictoires des auteurs concernant la valeur de la structure organisationnelle line-and-staff, font ressortir l'acuité des problèmes entre les personnes qui détiennent une autorité hiérarchique et celles qui possèdent une autorité de compétence laquelle est attribuée aux spécialistes dans une organisation.

Pour être en mesure de saisir la nature de ces problèmes entre le line qui représente habituellement l'autorité administrative et le staff (spécialiste) qui représente habituellement l'autorité des idées, il semble que s'impose une analyse des diverses positions des auteurs sur le sujet.

En effet, les auteurs ne semblent pas définir le concept line-and-staff à partir du même point de vue. Ainsi Mooney<sup>1</sup> (1947) mentionne que

---

<sup>1</sup> James D. Mooney, The Principles of Organization, Harper & Row, Publishers, New York, 1947, p. 33-47.

les concepts line et staff doivent être définis en termes psychiques car, selon lui, il est impossible de les comprendre en termes qui soient uniquement d'organisation, tandis que Wickesberg<sup>2</sup> (1966), part de la nécessité d'une distinction entre organisation bureaucratique et organisation line-and-staff, ce qui suppose une différence marquée entre line-and-staff et line, staff pris isolément. Mais, Lane, Corwin et Monahan<sup>3</sup> (1968) affirment que le concept line-and-staff persiste, dans la terminologie, bien au-delà de son utilité vu qu'il n'est qu'une définition opérationnelle de l'autorité dans une organisation. Ces simples données font ressortir la difficulté, pour les étudiants en organisation, de saisir la nature du line-and-staff et de s'en faire une juste idée.

Une autre difficulté non moins importante semble venir du fait que plusieurs auteurs ont défini les éléments du concept, c'est-à-dire line et staff, sans les considérer comme parties d'un tout, c'est-à-dire comme une structure line-and-staff. Alors, au lieu d'en démontrer l'interdépendance réelle et nécessaire, ils en ont fait ressortir uniquement les affrontements. C'est alors que des définitions trop superficielles telles "le line dirige" et "le staff conseille", créent des obstacles naturels à la compréhension des fonctions line et staff. Quelques auteurs dont Griffiths<sup>4</sup> (1956),

---

2 Albert K. Wickesberg, Management Organization, Business Series, Appleton-Century-Crofts, New York, 1966, p. 103-110.

3 Willard R. Lane, Ronald G. Corwin, W.G. Monahan, Foundations of Educational Administration, A Behavioral Analysis, The Macmillan Company, New York, 1966, Second Printing, 1968, p. 1, 232.

4 Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1956, p. 305-317.

Haimann <sup>5</sup> (1965), Koontz & O'Donnell <sup>6</sup> (1968), Drucker <sup>7</sup> (1969) affirment que cette incompréhension est à la base du conflit qui se produit dans cette structure organisationnelle.

Quelques auteurs seulement, dont Follett <sup>8</sup> (1940), Coser <sup>9</sup> (1957), Likert <sup>10</sup> (1961) et Corwin <sup>11</sup> (1965) soulignent le rôle positif et nécessaire du conflit pour la croissance de l'organisation, tandis que la majorité des

---

5 Theo Haimann, Supervisory Management, The Catholic Hospital Association, St-Louis, Missouri, 1965, p. 110-118.

6 Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, McGraw-Hill Book Co., New York, (1955, 59, 64), Fourth Edition, 1968, p. 291-325.

7 Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper and Brothers, New York, 1954, traduit par le Bureau des Temps Élémentaires sous le titre La Pratique de la Direction des Entreprises, Les Editions d'Organisation, Paris, 1969, p. 343-353.

8 Henry C. Metcalf and L. Urwick, Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper and Row, New York, 1940, p. 30.

9 Lewis A. Coser, Social Conflict and the Theory of Social Change, dans The Bobbs-Merrill, reprint series in the Social Science, S-51, 1957, p. 197-207.

10 Rensis Likert, New Patterns of Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1961, p. 185-187.

11 Ronald G. Corwin, Professional Persons in Public Organizations, dans Educational Administration Quarterly, vol. 1, 1965, (pas de numéro), livraison de l'automne, p. 1-22.

autres auteurs n'en relèvent que les aspects négatifs. Ainsi, entre autres, Faber et Shearron<sup>12</sup> (1970) le confinent au niveau d'une autorité mal définie; Dalton<sup>13</sup> (1950), au niveau des personnalités poursuivant des intérêts différents; Griffiths<sup>14</sup> (1956), Dubin<sup>15</sup> (1968), au niveau de relations mal définies.

De plus, parmi les auteurs qui suggèrent des solutions aux conflits, plusieurs semblent proposer pour remplacer le concept line-and-staff, une simple modalité d'application de ce concept. Parmi ces auteurs, on retrouve Fisch<sup>16</sup> (1961) qui suggère le "functional teamwork" et McGregor<sup>17</sup> (1960) qui conseille l'équipe de direction.

A la suite de ces considérations, il apparaît que les définitions des auteurs ne peuvent pas facilement servir comme telles, pour poursuivre une recherche empirique, et que, pour pouvoir les utiliser à cette fin, la poursuite d'une analyse plus poussée s'avèrerait pertinente. Cependant,

---

12 Charles F. Faber, Gilbert F. Shearron, Elementary School Administration, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, 1970, p. 90-91, 341-342.

13 Melville Dalton, Conflict Between Staff and Line Managerial Officers, dans American Sociological Review, n° 15, 1950, p. 342-351.

14 Daniel Griffiths, Human Relations in School Administration, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1956, p. 305-317.

15 Robert Dubin, Human Relations in Administration, with Readings, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., (first edition 1951) Third Edition 1968, p. 213-214.

16 Gerald G. Fisch, Line-Staff is obsolete, dans Harvard Business Review, livraison septembre-octobre 1961, reprinted from H B R dans Organizational Development Series, Part 1, p. 11-24.

17 Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book Company, 1960, New York, p. 227-243.

les données de Dubno<sup>18</sup> (1966) sont susceptibles, selon l'auteur lui-même, de servir de base à la recherche empirique pour la classification des activités dans les catégories de types purs, mixtes ou fusionnés, en ce qui concerne les activités line et les activités staff.

Ce sont ces divers aspects du problème qui ont incité le chercheur à entreprendre l'analyse d'interprétation et de juxtaposition à partir de la description que les auteurs ont fourni sur le concept line-and-staff, sur les conflits entre le line et le staff et sur les solutions proposées pour les réduire, les résoudre ou les éliminer, description présentée dans une recherche antérieure<sup>19</sup>.

Aucune recherche connue à date, compte tenu des limites du chercheur, n'a présenté une telle analyse.

Les questions de recherche qui ressortent de l'exposé du problème pourraient se formuler de la façon suivante:

- I Y a-t-il des différences et des ressemblances dans les définitions fournies par les auteurs sur le concept line-and-staff?
- II Y a-t-il des différences et des ressemblances dans les définitions fournies par les auteurs sur les éléments du concept line-and-staff?

---

18 Peter Dubno, Line-and-staff Relations, dans Personnel Administration, vol. 29, livraison de juillet-août 1966, n° 4, p. 47-50.

19 Jeanne Reynolds, Description et interprétation du concept line-and-staff, de ses conflits et des solutions proposées par les auteurs en administration et en organisation, pouvant s'appliquer à l'éducation, travail de recherche présenté à la Faculté d'Education de l'Université d'Ottawa, mars 1971.

- III Y a-t-il des différences et des ressemblances dans la définition des conflits relevés par les auteurs entre le line et le staff?
- IV Y a-t-il des différences et des ressemblances entre les dimensions et le nombre des conflits relevés par les auteurs entre le line et le staff?
- V Y a-t-il des différences et des ressemblances dans la définition des solutions proposées par les auteurs, aux conflits entre le line et le staff?
- VI Y a-t-il des différences et des ressemblances entre les dimensions et le nombre des solutions proposées par les auteurs, aux conflits entre le line et le staff?

Les réponses à ces diverses questions découleront nécessairement de l'analyse de l'évidence, basée sur les résultats de la juxtaposition des données des auteurs.

Le but poursuivi par le chercheur, dans cette étude, est d'abord une tentative pour clarifier les différentes perceptions fournies sur le concept line-and-staff afin de mettre en évidence les divers aspects relevés, les différentes modalités d'application de ce concept et le rôle joué par le conflit dans une telle organisation. De plus, le chercheur espère pouvoir fournir une base théorique pour la recherche empirique, à partir des résultats obtenus au moyen de l'analyse par juxtaposition des données recueillies. Ceci pourrait promouvoir des recherches en éducation, pour découvrir dans quelle mesure et à quelles conditions une structure organisationnelle line-and-staff est applicable en éducation, tout comme certaines recherches pourraient faire ressortir les facteurs, qui, fondamentalement, sont de nature à favoriser ou à rejeter une telle structure.

Le problème est déterminé par certaines limites. Ainsi, les auteurs retenus sont ceux qui durant une période donnée: de 1911 à 1971,

ont traité du concept line-and-staff, soit en le définissant ou en le décomposant pour le définir, soit en relevant des conflits entre ces éléments ou en proposant des solutions aux conflits. De plus, le terme staff est réservé pour le personnel spécialisé et ne désigne aucunement le personnel non professionnel dans une organisation formelle. Enfin, ce sont uniquement les phases d'interprétation et de juxtaposition de la méthode de Bereday<sup>20</sup> qui sont retenues dans cette étude.

Trois auteurs particulièrement ont inspiré la méthode d'attaque de ce problème: Likert<sup>21</sup> lorsqu'il affirme que chaque organisation est une entreprise humaine qui possède une structure, des processus de communication et de prise de décision ainsi que ce qu'il faut pour exécuter ces décisions c'est-à-dire personnel, équipement, techniques, forces motivantes. Ces processus, selon l'auteur, sont interreliés et interdépendants; Blau et Scott<sup>22</sup> qui spécifient que les organisations formelles sont délibérément établies en vue d'un but spécifique à atteindre; Leavitt<sup>23</sup> qui présente les organisations comme des systèmes complexes dans lesquels quatre variables au moins sont interreliées et interdépendantes: but, personnel, technologie et structure.

---

20 George Z.F. Bereday, Comparative Method in Education, Holt, Rinehart and Winston, Inc., Toronto, 1964, p. 42.

21 Rensis Likert, New Patterns of Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1961, p. 178.

22 Peter M. Blau, W. Richard Scott, Formal Organizations, A Comparative Approach, Chandler Publishing Co., California, 1962, p. 5.

23 Harold J. Leavitt, Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, puisé dans James G. March, Handbook of Organizations, Chapter 27, Rand McNally & Company, Chicago, 1965, p. 1145.

Ces auteurs supportent donc les "assumptions" suivantes que nous posons à la base de cette recherche:

1. Dans toute organisation formelle, on retrouve un but, du personnel, une technologie et une structure.
2. But, personnel, technologie et structure sont quatre variables interreliées et interdépendantes dans toute organisation formelle.
3. Une définition portant sur le but, le personnel, la technologie ou la structure d'une organisation formelle, doit, si elle est opérationnelle, faire appel à toutes ces variables en raison même de leurs interrelations et de leurs interdépendances.

Les définitions qui suivent présentent le sens selon lequel les termes définis seront utilisés dans notre étude, selon le point de vue du chercheur.

Analyse: Décomposition de la définition ou des définitions des auteurs en leurs éléments pour établir leur rapport avec des variables spécifiques dans un modèle, et les reconstituer en un tout sous forme d'ensemble factoriel.

But: Raison d'être d'une organisation formelle, et dont les moyens sont subordonnés à la fin.

Communication: Organisation de la relation formelle entre les émetteurs et les récepteurs de façon à favoriser les échanges verbaux ou non verbaux, les interrelations et les interactions pour établir l'interdépendance entre les personnes, à tous les niveaux de l'organisation, communication organisée de façon à recevoir le feedback essentiel à son perfectionnement, donc reconnaissant officiellement la nécessité de la communication non formelle.

Conflit: Différence d'opinions. Forces opposées par nature parce que destinées à se compléter pour produire un effet spécifique comme la cathode et l'anode en électricité. Sous son aspect négatif, le conflit est considéré comme un mal à enrayer parce que pathologique.

Dimension: Terme utilisé pour qualifier les variables ou les catégories du modèle utilisé dans cette recherche.

Élément: Parties constituant de la définition des auteurs. Chacune de ces parties réfère à une variable ou à des sous-variables au sein du modèle utilisé.

Ensemble factoriel: Totalité des éléments de la définition présentés dans une formule.

Interprétation: Evaluation des éléments contenus dans une définition et classification pertinente au niveau du but, du personnel, de la technologie ou de la structure: variables du modèle utilisé.

Juxtaposition: Mise en tableaux des ensembles factoriels, distribution dans une grille et extraction des ressemblances et des différences entre les définitions fournies par les auteurs.

Modèle: Figure composée de quatre variables et de sous-variables et destinée à classer les définitions des auteurs sur les concepts line-and-staff, les conflits et les solutions.

Personnel: Terme qui réfère aux personnes dans une organisation, tant sous leur aspect social qu'individuel, personnes chargées de fonctions spécifiques, dont les techniques, les relations et les interactions contribuent à atteindre le but organisationnel.

Quantité: Ce terme réfère au nombre, sans plus.

Solution: Moyens proposés pour réduire les conflits, les éliminer ou les utiliser.

Structure: Organisation des systèmes de communication, d'autorité et de division du travail dans une organisation formelle, en vue d'atteindre le but poursuivi, au moyen d'un personnel qualifié techniquement pour les tâches à accomplir.

Technologie: Mode d'utilisation de l'équipement et des techniques par un personnel qualifié exerçant des fonctions qui peuvent permettre d'atteindre les buts de l'organisation formelle.

L'exposé du problème, des questions de recherche, du but et des limites de l'étude, tout comme les "assumptions" et les définitions de termes ont été énoncés dans cette première section. La logique opératoire est présentée dans ce qui suit et expose l'approche méthodologique utilisée pour tenter de résoudre le problème.

## 2. Approche méthodologique

Dans cette section, l'auteur tente de décrire et de justifier les instruments et les techniques du processus analytique utilisé pour répondre aux questions de recherche et pour atteindre les buts énoncés.

A la base du processus analytique, on retrouve quatre instruments: une recherche antérieure effectuée par l'auteur <sup>24</sup>, le modèle de Leavitt <sup>25</sup>, une grille créée d'après ce modèle et la méthode de Bereday <sup>26</sup>. Chacun de ces

---

24 Reynolds (réf. 19, p. 5).

25 Leavitt (réf. 23, p. 7).

26 Bereday (réf. 20, p. 7).

instruments possède son utilité propre mais aucun ne peut à lui seul constituer la base du processus d'analyse: ces instruments sont interreliés.

Ainsi, le but de la recherche signalée comme premier instrument, est de fournir des données essentielles à la réalisation de cette étude. En effet, dans cet instrument on retrouve les apports de plus de cent auteurs qui définissent le concept line-and-staff, les conflits et les solutions qui y sont rattachés. L'interprétation de ces définitions se fait à partir de ces descriptions des auteurs. Cet instrument fournit donc le matériel à interpréter.

Le modèle utilisé a été présenté par Leavitt <sup>27</sup>. Il est formé de quatre variables retrouvées à la base de toute organisation formelle: but, personnel, technologie, structure. L'auteur se sert de ces variables pour présenter les diverses approches aux changements dans les organisations. La figure 1 représente ce modèle. Cependant, les buts poursuivis, en adoptant ce modèle, ont nécessité d'y ajouter quelques extensions et la figure 2 représente cette adaptation.

Le but du modèle présenté dans cette figure est de tenter de mettre en valeur le point de départ de la définition d'un auteur sur les concepts étudiés et de découvrir le cheminement de sa conceptualisation à travers l'interprétation de la définition. Voici l'explication du modèle, figure 2. Les quatre variables sont numérotées en chiffres arabes: 1, 2, 3, 4. Les sous-variables sont identifiées par des lettres minuscules: a, b, c. Les divisions des sous-variables sont chiffrées: .1, .2. De plus, des dimensions ou qualités sont attribuées aux variables. Ainsi, la dimension rationnelle est reliée au but qui est numéroté 1; la dimension humaine qualifie

---

<sup>27</sup> Leavitt, (réf. 23, p. 7).

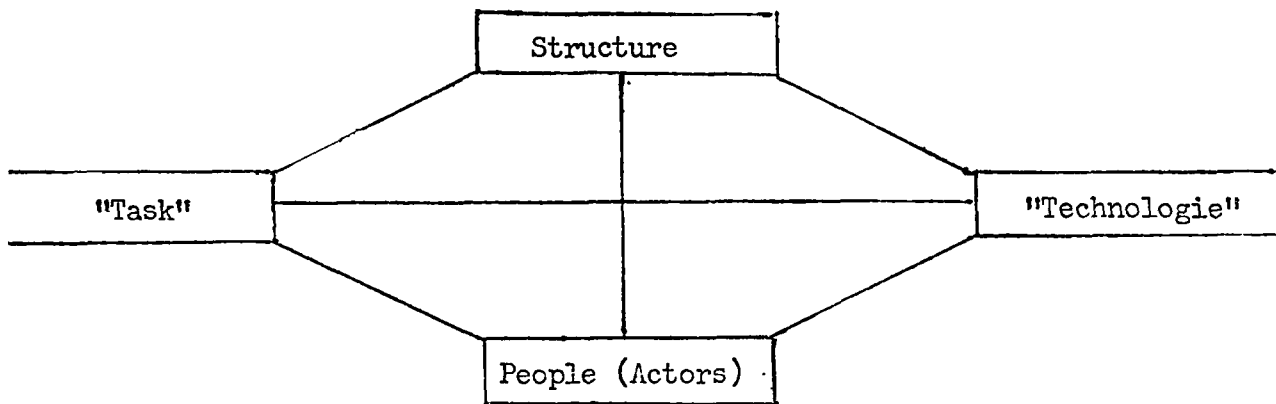


Fig.1. Modèle de Leavitt <sup>28</sup>

---

28 Leavitt (réf. 23, p. 7).

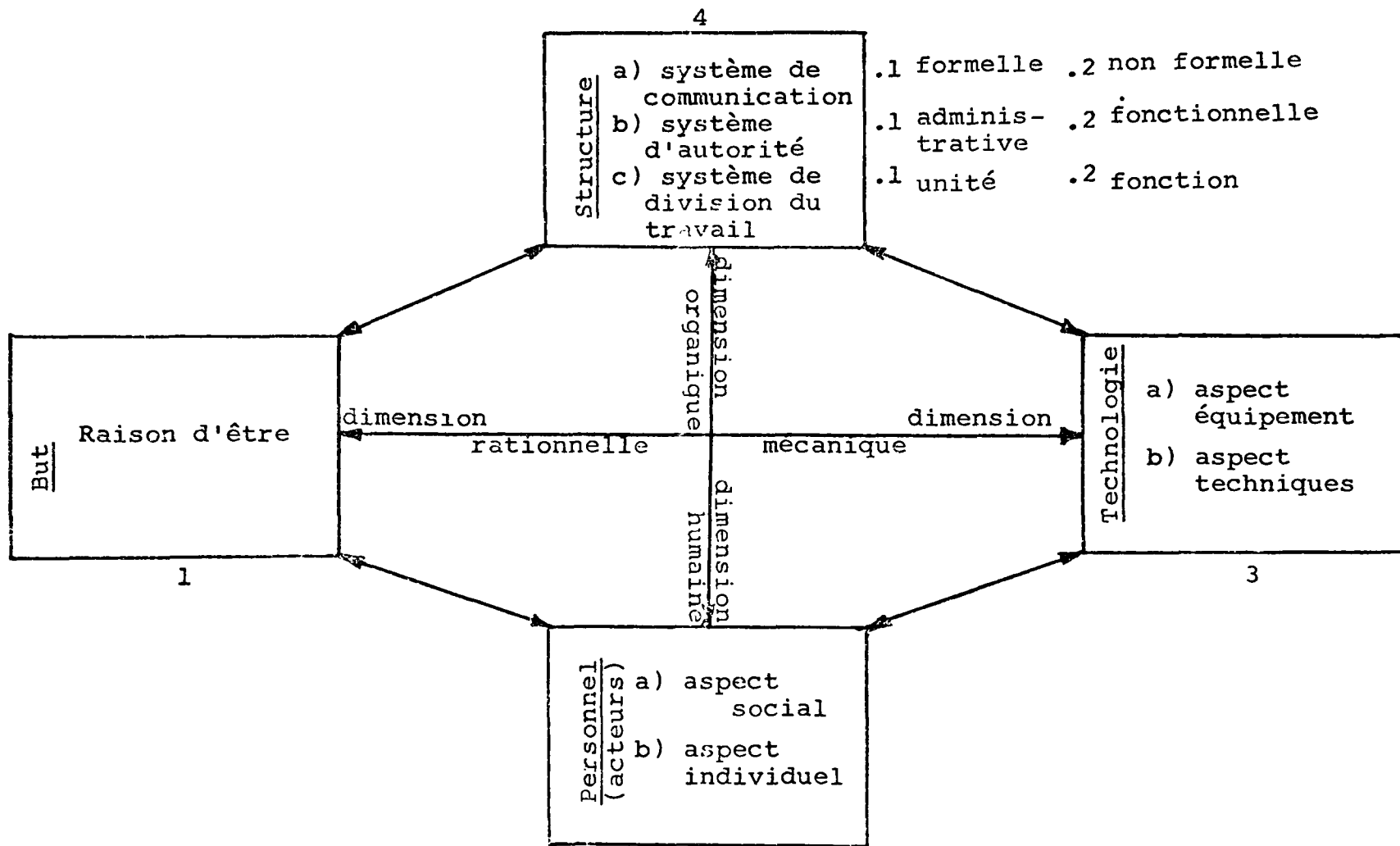


Fig. 2 Modèle de Leavitt<sup>29</sup> (avec extensions)

<sup>29</sup> Leavitt, (réf. 23, p. 7)

la variable personnel, numérotée 2, laquelle se divise en (a) aspect social et (b) aspect individuel; la dimension mécanique est attribuée à la technologie, numérotée 3, laquelle se divise en (a) équipement et (b) techniques; enfin la dimension organique est appliquée à la variable structure, numérotée 4, laquelle se divise en (a) système de communication dont .1 réfère à la communication formelle et .2 à la communication non formelle, ensuite, (b) système d'autorité dont .1 réfère à l'autorité administrative et .2 à l'autorité fonctionnelle, et enfin (c) système de division du travail dont .1 réfère aux unités de service, .2 aux fonctions, aux rôles, aux tâches ou à la spécialisation.

Parsons et Shils <sup>30</sup> (1959), par leur théorie de l'action, ont inspiré la division de la variable personnel et Leavitt <sup>31</sup> (1965) a permis, par ses données, la division de la variable structure. Quant aux subdivisions au sein de cette dernière variable, plusieurs auteurs permettent de les justifier dont: Taylor <sup>32</sup> (1911) pour l'autorité fonctionnelle, Barnard <sup>33</sup> (1938) pour la communication formelle et non formelle, Filley et House <sup>34</sup> (1969) pour les unités et les fonctions dans la division du travail.

---

<sup>30</sup> Talcott Parsons, Edward A. Shils, Toward a General Theory of Action, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1959, p. 191-197.

<sup>31</sup> Leavitt (réf. 23, p. 7).

<sup>32</sup> Frederick Winslow Taylor, Scientific Management, Harper & Row, Publishers, New York, 1911, p. 50-60.

<sup>33</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, First Printing, 1938, Eighteenth Printing, 1968, p. 96-139.

<sup>34</sup> Alan C. Filley, Robert J. House, Managerial Process and Organizational Behavior, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1969, p. 257-281.



Ce modèle contient aussi le code pour l'identification des concepts. Ainsi, le code du line-and-staff est A; celui du line, B; celui du staff, C; celui des conflits, D; et celui des solutions E. Ce modèle fournit le cadre au sein duquel le matériel interprété sera classifié.

Contrairement à ce modèle, la grille représentée dans la figure 3 ne cherche pas à faire découvrir le point de départ de la conceptualisation des auteurs, mais elle procure un cadre pour la juxtaposition des composantes des ensembles factoriels. Cette grille comprend tout le modèle pour chacun des concepts line-and-staff, line, staff, conflits et solutions. Le signe "plus" (+) indique que l'auteur fait appel dans sa définition, à telle variable ou sous-variable.

La méthode de Bereday<sup>35</sup> constitue le quatrième instrument. Toutefois, pour bien saisir l'utilisation de cette méthode dans notre recherche, il semble pertinent de présenter la méthode de l'auteur, suivie du mode d'application que nous en avons fait.

Selon Bereday,<sup>36</sup> l'analyse comparative comprend quatre phases: la description qui correspond au recueil des données dans des domaines spécifiques; l'interprétation des données recueillies, c'est-à-dire leur classification selon des points de vue précis: historique, politique, économique ou social; la juxtaposition qui consiste à relever les similitudes et les différences entre ces données, à formuler des critères de comparaison et des hypothèses pour amorcer l'analyse comparative; et la comparaison simultanée des similitudes et des différences, de laquelle ressort le résultat final de l'analyse comparative.

---

35 Bereday (réf. 20, p. 7).

36 Bereday (réf. 20, p. 7).

Dans cette recherche théorique conceptuelle qui se réclame de la méthode de Bereday<sup>37</sup>, la description correspond au recueil des données fournies par cent-trente-et-un auteurs sur les concepts étudiés (phase réalisée dans une recherche antérieure, tel que spécifié précédemment); l'interprétation consiste dans une évaluation des définitions selon les quatre variables du modèle utilisé: but, personnel, technologie et structure, interprétation qui décompose une définition en ses éléments et la présente synthétisée dans un ensemble factoriel qui réfère aux variables du modèle; la juxtaposition, dans une première étape, groupe les ensembles factoriels en tableaux, à la fin de chaque période d'après la présentation adoptée dans le deuxième chapitre, tandis que la deuxième étape permet de placer les uns à la suite des autres, au sein d'une grille, ces ensembles factoriels pour en faire ressortir les similitudes et les différences, formuler ensuite des critères de comparaison et des hypothèses pour les recherches subséquentes. La phase de comparaison comme telle n'est pas utilisée dans cette recherche, ainsi que nous l'avons indiqué en précisant les limites de cette étude.

L'exposé du but et du contenu des quatre instruments, présentés comme étant la base du processus analytique, conduit à l'introduction des techniques utilisées dans ce processus. Ces techniques constituent les étapes de la logique opératoire, de l'approche méthodologique dans cette recherche, ou encore du processus analytique, ce sont: la technique de classification des données, la technique de groupement des données et la technique de groupement des ensembles factoriels.

---

37 Bereday (réf. 20, p. 7).

La technique de classification des données a pour but de situer au sein du modèle, au niveau des variables, les éléments de la définition de l'un ou l'autre concept présentés par les auteurs et interprétés selon l'ordre de présentation de la définition, compte tenu des limites du chercheur pour l'interprétation.

La technique de groupement des données qui a pour but d'en préparer la juxtaposition, révèle à quelles variables réfère, par ordre numérique du code, la classification des éléments de la définition, ce qui forme l'ensemble factoriel équivalent à l'interprétation de la définition d'un auteur sur un concept.

L'exemple suivant est de nature à bien faire saisir ces deux techniques que la figure 4 illustre.

Si un auteur définit le line comme étant "celui qui administre et coordonne les activités du personnel spécialisé en vue de sauvegarder les buts de l'organisation", on découvre que cette définition, par interprétation, fait appel à deux variables au sein du modèle: la structure et le but. Voici le raisonnement qui sous-tend cette interprétation, et la technique qui situe les éléments de cette définition interprétée, au sein du modèle (suivre sur la figure 4): lorsque l'auteur définit le line comme étant celui qui administre et coordonne, il fait appel à la variable structure qui est numérotée 4. Mais dans cette structure il fait spécifiquement appel à la sous-variable système d'autorité qui est identifiée b, ainsi qu'à la division de cette sous-variable qui réfère à l'autorité administrative numérotée .1, et c'est avec le code du line qui est B que cette classification se réalise. Ainsi, au niveau de  $4b^{\cdot 1}$ , il faut inscrire  $B^1$ . La définition

se poursuit en spécifiant que le line coordonne les activités du personnel spécialisé. Ces activités relèvent de la division du travail dans la structure et se situent au niveau de la fonction donc de  $4c^2$ , où il faut inscrire  $B^2$ . Enfin, cette définition spécifie que cette coordination se fait en vue de sauvegarder les buts de l'organisation, donc au niveau de la variable but, il faut inscrire  $B^3$ .  $B^1$ ,  $B^2$ ,  $B^3$ , forment l'ensemble factoriel suivant:  $\text{Line} = f(4b \cdot 1c^2, 1)$ .

Cet ensemble factoriel présente le cheminement de la conceptualisation de l'auteur retracé dans sa définition, par interprétation guidée par les variables du modèle. C'est pourquoi ce modèle est considéré comme servant de critère pour la classification des données contenues dans la définition.

Ensuite, ces ensembles factoriels sont groupés et c'est la technique de groupement des données qui en permet la réalisation en tableaux d'abord et au sein d'une grille ensuite.

Le but du groupement des ensembles factoriels est de faire saisir le point de vue d'où partent les auteurs en définissant leurs concepts et de fournir une base de comparaison pour les cheminements des différentes définitions.

La répartition des ensembles factoriels dans la grille a pour but de découvrir les points de ressemblances et les différences dans les définitions fournies par les auteurs sur les concepts étudiés. La grille est considérée comme servant aussi de critère pour découvrir si les définitions fournies par les auteurs sont opérationnelles en regard des "assumptions" posées à la base de la recherche.

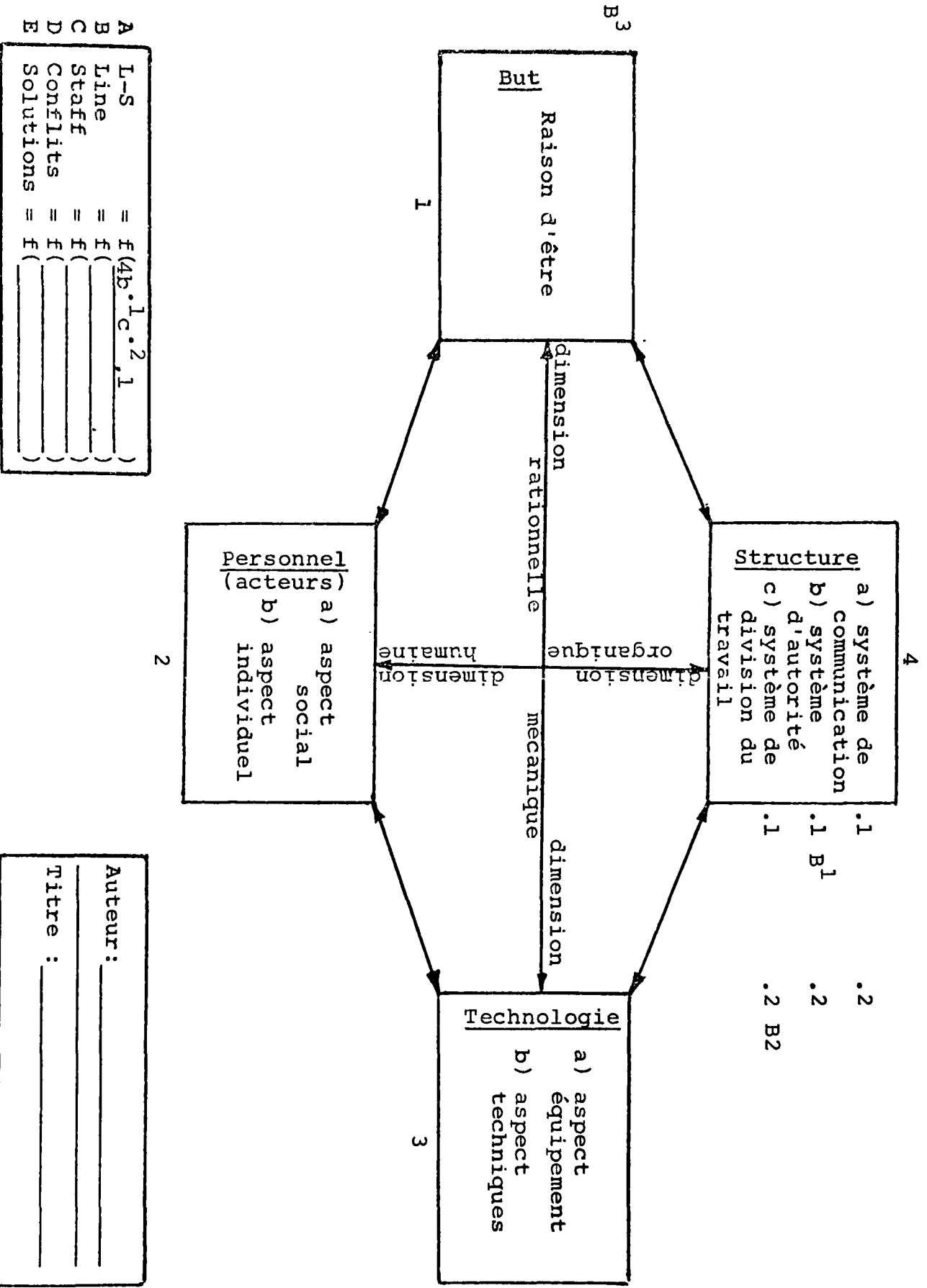


Fig. 4 Fiche individuelle de l'auteur pour la classification de ses données.

La validité des instruments est subjective puisque l'auteur prétend pouvoir, non pas mesurer selon l'interprétation statistique attribuée au terme, mais classifier de façon la plus objective possible les éléments contenus dans les définitions des auteurs sur les concepts à l'étude.

Quant à la constance, elle n'a pas été éprouvée. Elle aurait pu l'être en demandant à des experts en théories administratives d'interpréter et de juxtaposer les mêmes données, selon les mêmes techniques, au sein du même modèle et de la même grille.

Ce chapitre a tenté de présenter le problème concernant l'application du concept line-and-staff, les questions de recherche qu'entraînait cet exposé, les buts poursuivis, les limites de l'étude, les "assumptions" à la base de la recherche, la définition de quelques termes ainsi que l'approche méthodologique pour solutionner le problème.

Le deuxième chapitre est une application de cette méthode pour chacun des auteurs et constitue essentiellement une partie technique dans cette recherche. De ce chapitre sortiront les données pour l'analyse de l'évidence, la vérification des questions de recherche, la formulation des critères de comparaison et éventuellement des hypothèses de comparaison.

## CHAPITRE II

### INTERPRETATION ET JUXTAPOSITION DES DONNEES

Ce chapitre est essentiellement analytique. Les définitions selon cent-vingt-sept auteurs sont interprétées, classifiées d'après le modèle de Leavitt <sup>1</sup>, groupées en ensembles factoriels, exposées dans une figure pour chacun des auteurs et présentées ensuite en tableaux à la fin de chacune des sections du chapitre.

Il y a quatre sections à ce chapitre. Chacune couvre une période dont la première s'étend de 1911 à 1949, la seconde de 1950 à 1959, la troisième de 1960 à 1964 et la quatrième de 1965 à 1971. Cette division est arbitraire.

Les ensembles factoriels préparés en tableaux sont répartis dans des grilles constituées avec le modèle utilisé lesquelles sont portées en appendice A. De ces tableaux et de ces grilles, les ressemblances et les différences de conceptualisation des auteurs seront extraites, ainsi que les autres éléments nécessaires pour répondre aux questions de recherches et pour atteindre les buts de cette recherche.

L'analyse de l'évidence est réservée pour le troisième chapitre.

#### Première section

Les auteurs présentés dans cette section couvrent la période s'étendant de 1911 à 1949 et représentent plus d'une discipline.

L'interprétation des définitions donnée par les auteurs ne suit pas nécessairement un ordre strict, mais cette interprétation comprend toujours un ensemble ou des ensembles factoriels qui sont présentés dans une figure et

---

<sup>1</sup> Leavitt (réf. 23, p. 7).

expliqués. Le nom de l'auteur est mis en évidence avant chaque présentation. Des liens logiques ne relient pas nécessairement les auteurs entre eux, c'est l'ordre chronologique qui prévaut et qui servira plus tard, dans l'analyse, à traiter d'une manière logique les divers points de vue présentés par les auteurs.

Taylor, Frederick W.

Selon Taylor <sup>2</sup>, le chef d'entreprise (2ab) dont la fonction (4c<sup>2</sup>) de direction (4b<sup>1</sup>) est étroitement liée à la production (1), doit se faire aider dans son travail par des superviseurs (2ab) spécialisés (4c<sup>2</sup>) investis d'une autorité fonctionnelle (4b<sup>2</sup>). L'auteur ne relève pas de conflits entre le chef et le personnel spécialisé ou les superviseurs. Toutefois, si les chefs de l'entreprise ne considèrent que l'aspect technique et mécanique de sa méthode, sans égard à la création et au maintien du climat tout comme à la philosophie et à la morale qu'il préconise, il en résultera des malaises entre chefs (superviseurs) et travailleurs. Les ensembles factoriels présentés dans la figure 5 tentent de traduire la pensée de l'auteur.

$$\begin{aligned} \text{Line} &= f(2ab, 4c \cdot 2b \cdot 1, 1) \\ \text{Staff} &= f(2ab, 4c \cdot 2b \cdot 2) \end{aligned}$$

Fig. 5 Ensembles factoriels pour les données de Taylor

---

<sup>2</sup> Frederick Winslow Taylor, Scientific Management, Harper & Row, Publishers, New York, 1911, p. 50-60.

Fayol, Henri

L'auteur<sup>3</sup> ne parle pas spécifiquement de line mais de séries de chefs (2ab) organisés de façon hiérarchique, donc situés au niveau du système d'autorité, aspect administratif (4b<sup>.1</sup>) et qui sont chargés de maintenir la communication formelle (4a<sup>.1</sup>) pour atteindre plus efficacement les buts (1) de l'organisation.

Fayol note aussi que le recours des chefs à un service d'Etat-Major (staff) consiste dans l'utilisation d'un staff (2ab) dont la fonction (4c<sup>.2</sup>) est de décharger le chef (line) de certaines activités dont il doit rendre compte (4a<sup>.1</sup>) à son chef immédiat.

L'auteur situe les conflits au niveau des unités de travail (4c<sup>.1</sup>) dans lesquelles le personnel (2ab) agit comme si ces unités étaient une fin en soi, ce qui est de nature à provoquer un déplacement de but (1) dans l'organisation considérée comme tout. Le conflit, toujours selon Fayol, vient aussi de la préoccupation de chacun de mettre sa responsabilité personnelle (2ba) à l'abri, dans l'exercice de sa fonction (4c<sup>.2</sup>), il en résulte un manque d'intérêt pour l'organisation, un manque d'initiative au travail et aussi un manque de dévouement (2ab). La cause fondamentale des conflits est attribuée au manque de coordination chez les dirigeants (4b<sup>.1</sup>,1).

Voici les solutions envisagées: organiser (3b) des conférences pour améliorer la communication (4a<sup>.1</sup>) entre les chefs; favoriser la coordination des buts des diverses unités de service (4b<sup>.1</sup>,1,4c<sup>.1</sup>). Il est aussi proposé d'autoriser les agents principaux (2ab) qui détiennent

---

<sup>3</sup> Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale (4e livraison de 1916), Dunod, Paris, 1966, p. 19-94.

des fonctions ( $4c \cdot 2$ ) à communiquer entre eux ( $4a \cdot 2$ ) à condition d'en rendre compte ( $4a \cdot 1$ ) par la suite à leur chef immédiat ( $4b \cdot 1$ ). Enfin l'auteur rappelle la nécessité de posséder les qualités personnelles ( $2ab$ ) indispensables à l'accomplissement de ces fonctions ( $4c \cdot 2$ ).

La figure 6 présente les ensembles factoriels formés par l'apport de l'auteur sur le sujet.

Line	=	$f(2ab, 4b \cdot 1 \cdot a \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(2ab, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Conflits	=	$f(4c \cdot 1, 2ab, 1) (2ba, 4c \cdot 2, 2ab) (4b \cdot 1, 1)$
Solutions	=	$f(3b, 4a \cdot 1) (4b \cdot 1, 1, 4c \cdot 1) (2ab, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 2 \cdot a \cdot 1 \cdot b \cdot 1)$ $(2ab, 4c \cdot 2)$

Fig. 6 Ensembles factoriels pour les données de Fayol

Kyte, George C.

La figure 7 démontre comment l'auteur <sup>4</sup>, en exposant l'évolution de la supervision scolaire, relève les difficultés auxquelles les dirigeants d'un système d'éducation font face et il propose des solutions pour résoudre ces problèmes.

---

<sup>4</sup> George C. Kyte, How to Supervise, Houghton Mifflin Company, New York, 1930, p. 1-73.

Conflit	=	$f(4c \cdot^2, 2ab, 4b \cdot^1)$
Solutions	=	$f(2ab, 4b \cdot^1 c \cdot^2, 2ab, 1) (4a \cdot^1 c \cdot^2, 2ab)$ $(4a \cdot^1 b \cdot^1 \cdot^2, 4c \cdot^2, 2ab)$

Fig. 7 Ensembles factoriels pour les données de Kyte

D'après l'auteur, les conflits proviennent du manque de clarification des fonctions  $(4c \cdot^2)$  par les dirigeants  $(2ab, 4b \cdot^1)$ .

Il suggère la subdivision de la supervision et par le fait même, la création par les dirigeants  $(2ab, 4b \cdot^1)$  de nouvelles fonctions  $(4c \cdot^2)$  pour des personnes  $(2ab)$  préparées à cet effet, afin de répondre ainsi plus efficacement aux buts (1) de l'éducation.

Cette réalisation nécessite d'une part, une clarification  $(4a \cdot^1)$  des fonctions  $(4c \cdot^2)$  pour chacune de ces personnes  $(2ab)$  et d'autre part, la spécification  $(4a \cdot^1)$  de la nature de l'autorité  $(4b \cdot^1 \cdot^2, 4c \cdot^2, 2ab)$  dont chacune sera investie de par l'exercice de ses fonctions.

L'auteur insiste sur cette mise au point afin que les éducateurs sachent à qui référer pour exposer leurs problèmes et recevoir ainsi les directives qu'ils sont en droit d'attendre de la direction pour mieux remplir leurs tâches.

Douglas, Harl R.

L'auteur <sup>5</sup> décrit les conflits en éducation scolaire et il propose

---

<sup>5</sup> Harl R. Douglas, Organization and Administration of Secondary Schools, Ginn and Company, New York, 1932, p. 77-84.

des solutions en vue de les réduire. Les ensembles factoriels de la figure 8 interprètent la pensée de l'auteur.

Conflit	=	$f(2ab, 4c \cdot 2, 3b, 4b \cdot 1, 2ab, 1)$
Solution	=	$f(2ab, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 1)$

Fig. 8 Ensembles factoriels pour les données de Douglas

Selon l'auteur, l'efficacité  $(2ab, 4c \cdot 2)$  en éducation, est mesurée (3b) en termes de philosophie économique, ce qui fait négliger, de la part de la direction  $(4b \cdot 1)$ , l'évaluation du comportement en termes de responsabilités éducationnelles et sociales  $(2ab)$  portant ainsi atteinte au but (1) de l'éducation.

Douglas insiste sur l'urgente nécessité de pourvoir les organisations éducationnelles de personnel compétent, dans la personne d'aviseurs et de superviseurs qualifiés  $(2ab, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2)$  pour répondre aux besoins et aux buts (1) de l'éducation.

Mayo, Elton

L'auteur <sup>6</sup> situe le problème de l'administration de l'organisation, au niveau d'un excès de rationalisation de l'activité humaine. Les données

---

<sup>6</sup> Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, The Viking Press, New York, 1933, p. 173-187.

de l'auteur sont interprétées en ensembles factoriels dans la figure 9.

Conflit	=	$f(4c \cdot 2, 2ab)$
Solution	=	$f(4a \cdot 1 \cdot 2, 2ab, 4c \cdot 2)$

Fig. 9 Ensembles factoriels pour les données de Mayo

L'auteur rappelle, qu'aux Etats-Unis, on est passé trop rapidement, par manque de perspicacité et d'intérêt, d'une forme d'organisation sociale simple à un mode d'organisation industrielle complexe. D'après Mayo, dans ce mode d'organisation, chacun de ceux qui y participent est l'adepte d'une économie systématique associée à une logique rigide. Selon l'auteur, c'est là une supposition inacceptable et il se base sur cette donnée pour identifier les conflits dans une organisation.

Il affirme que la rationalisation outrée du travail ( $4c \cdot 2$ ) ne répond pas aux aspirations humaines ( $2ab$ ). Ce que le travailleur désire c'est, selon lui, un mode de vie organisationnelle qui lui permette de vivre en relation ( $4a \cdot 1 \cdot 2$ ) avec les autres ( $2ab$ ) dans l'exercice d'une fonction donnée ( $4c \cdot 2$ ) au sein d'une organisation formelle.

Mayo devient ainsi le précurseur de Drucker <sup>7</sup> qui affirme qu'une rationalisation qui empêche l'intégration au niveau de l'action humaine, entrave du même coup la productivité dans une organisation.

---

<sup>7</sup> Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Brothers, New York, 1954, traduit en français par le Bureau des Temps Elémentaires, sous le titre La Pratique de la Direction des Entreprises, Les Editions d'Organisation, Paris, 1969, p. 343-353.

Tead Ordway, Henry C. Metcalf

Les auteurs <sup>8</sup> distinguent entre fonction, unité et organisation line-and-staff. Les ensembles de la figure 10 interprètent ces distinctions.

Organisation line-and-staff	= $f(4b \cdot 1c \cdot 1a \cdot 1c \cdot 2 \cdot 1, 1)$
Département Line	= $f(4c \cdot 1b \cdot 1c \cdot 2, 1)$
Département Staff	= $f(4c \cdot 1a \cdot 1c \cdot 2)$
Conflit	= $f(4a \cdot 1, 2ab, 4b \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2)$
Solution	= $f(3b, 2ab, 4a \cdot 1)$

Fig. 10 Ensembles factoriels pour les données de Tead et Metcalf

Selon les auteurs, l'organisation line-and-staff fonctionne au moyen d'une hiérarchie définie ( $4b \cdot 1$ ) constituée par des départements line ( $4c \cdot 1$ ) qui utilisent les conseils ( $4a \cdot 1$ ) et les services ( $4c \cdot 2$ ) fournis par les départements staff ( $4c \cdot 1$ ) afin d'atteindre le but organisationnel (1).

Une fonction, précisent-ils, est composée d'activités, de responsabilités et de devoirs tellement homogènes en soi, qu'elle se situe dans une unité de travail pour s'exercer.

L'ensemble factoriel du line s'interprète comme étant une unité organisationnelle ( $4c \cdot 1$ ) qui a sa place dans la voie hiérarchique ( $4b \cdot 1$ ),

---

<sup>8</sup> Ordway Tead and Henry C. Metcalf, Personnel Administration, Its Principles and Practice, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1933, p. 350-375.

et qui possède l'autorité et la responsabilité pour s'acquitter des activités (4c.<sup>2</sup>) qui tendent directement à atteindre les buts organisationnels (1).

Le département staff, par contre, est une unité organisationnelle (4c.<sup>1</sup>) située à un rang donné dans l'organisation mais dont le rôle consiste à aviser (4a.<sup>1</sup>) et à aider le line au moyen de ses activités spécialisées (4c.<sup>2</sup>).

Les auteurs suggèrent, avant l'adoption de toute nouvelle politique, de tenir des conférences de groupe à caractère représentatif (3b,2ab) pour tous les niveaux ainsi qu'une organisation de groupe à chacun de ces niveaux: la politique nouvelle est d'abord proposée, discutée, adoptée par les représentants des groupes et ensuite interprétée par ces personnes, dans chaque groupe de l'organisation (4a.<sup>1</sup>).

Toujours selon les auteurs, si cette procédure est omise il y aura perturbation dans les relations (4a.<sup>1</sup>) entre le personnel (2ab) administratif (4b.<sup>1</sup>) et celui (2ab) qui est chargé d'exécuter (4c.<sup>2</sup>) le travail.

#### Gulick, Luther

L'auteur <sup>9</sup> ne définit pas le line-and-staff mais il parle de sa valeur, de ce qui rend nécessaire la division du travail, et de la spécialisation qui découle de cette division. Il souligne la raison de la dichotomie entre line et staff.

---

9 Luther Gulick, Notes on the Theory of Organization, A memorandum prepared as a Member of the President's Committee on Administrative Management, December, 1936, Revised June, 1937, présenté par Gulick, Luther and L. Urwick, dans Papers on the Science of Administration, Reprints of Economic Classics, Augustus M. Kelley, Publishers, New York, 1969, p. 31-46.

Conflit	=	$f(2ab, 4c \cdot 2)$
Solution	=	$f(4a \cdot 1 c \cdot 2, 3b, 4b \cdot 1)$

Fig. 11 Ensembles pour les données de Gulick

Le conflit, selon Gulick, est le résultat de l'incompréhension (2ab) de ce qu'est un staff et de ce qu'est sa fonction ( $4c \cdot 2$ )

Selon l'auteur, la grande valeur de l'organisation line-and-staff c'est de favoriser le développement d'une agence de planification indépendante de l'organisation, ce qui fait appel à la communication ( $4a \cdot 1$ ), aux services spécialisés requis ( $4c \cdot 2$ ), à une technique pour recourir à ces services (3b), et à une autorité administrative qui décide ( $4b \cdot 1$ ) cette procédure de consultation pour l'organisation. Une telle agence ne possède pas d'autorité administrative dans une organisation.

Dans le dilemme qui oppose line et staff, trop peu d'administrateurs, selon Gulick, sont conscients d'affronter un problème social et non économique.

#### Follett, Mary Parker

Follett, selon ses éditeurs Metcalf et Urwick<sup>10</sup>, tente de situer le lecteur au niveau de la perception des faits afin de lui faire considérer le conflit comme une différence d'opinions ou d'intérêts en soi, et non

---

<sup>10</sup> Henry C. Metcalf and I. Urwick, Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper and Row, New York, 1940, p. 30.

comme étant bon ou mauvais au départ. Ceci fait appel aux systèmes d'orientations des individus (2ab).

Conflit	=	$f(2ab)$
Solution	=	$f(2ba, 3b)$

Fig. 12 Ensembles factoriels pour les données de Follett

Comme solution au conflit, Follett suggère de l'utiliser si on ne peut l'éliminer. Ici encore, l'auteur fait appel aux systèmes de valeurs des individus (2ba) mais aussi à la technique (3b) appropriée pour travailler avec le conflit. A cet effet, l'auteur rappelle l'utilisation de la friction entre la courroie et la poulie.

Barnard, Chester I.

Selon l'auteur <sup>11</sup>, l'exécutif (line) et le spécialiste (staff) sont des éléments essentiels et complémentaires dans une organisation.

L'exécutif coordonne les activités et maintient la communication ( $4b \cdot 1, 1, 4a \cdot 1$ ) aidé par les spécialistes qui fournissent leurs conseils ( $4a \cdot 1$ ) et leur travail spécialisé ( $4c \cdot 2$ ). La communication non formelle est formellement reconnue dans l'organisation préconisée par Barnard ( $4a \cdot 2$ ).

L'auteur croit que les conflits prennent tous leur origine dans le système de valeurs des individus (2ba) face aux exigences de la coopération.

---

<sup>11</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, First Printing, 1938, Eighteenth Printing, 1968, p. 96-139 et p. 178-179.

La seule solution préconisée par Barnard est l'intégration. Les données de l'auteur favorisent l'interprétation suivante de ce terme: la reconnaissance du principe qui conserve au travail son aspect humain mais exige que l'individu l'accomplisse selon les exigences de la coopération, ce qui fait appel au respect du but poursuivi (1), aux motivations personnelles (2ba), à la communication formelle et non formelle ( $4a^{1.2}$ ), à l'autorité qui est le caractère de la communication ( $4b^1$ ) et à l'entraide dans le travail ( $4c^{2.1}$ ), 3ab).

Les ensembles factoriels de la figure 13 sont une interprétation des données de Barnard.

Fonctions exécutives et spécialisées	= L-S
Line-and-staff	= $f(4b^1, 1, 4a^1, 4a^1 c^{2.2} a^{2.2})$
Line	= $f(4b^1, 1, 4a^1)$
Staff	= $f(4a^1 c^{2.2} a^{2.2})$
Conflit	= $f(2ba)$
Solution	= $f(1, 2ba, 4a^{1.2} b^1 c^{2.1}, 3ab)$

Fig. 13 Ensembles factoriels pour les données de Barnard

Roethlisberger, Fritz J.

L'auteur <sup>12</sup> ne définit pas le line-and-staff mais il affirme que

---

<sup>12</sup> Fritz J. Roethlisberger, Management and Morale, Cambridge, Mass., Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1941, p. 156-159.

chaque groupe social doit assurer à ses membres non seulement la satisfaction économique mais le maintien de la coopération et il déplore que les méthodes organisationnelles soient dirigées vers l'efficacité et non vers le maintien de la coopération.

Roethlisberger affirme aussi que si cet équilibre entre satisfaction économique et maintien de la coopération n'est pas assuré, il en résultera une source de conflits inévitables, car chaque spécialité évaluera la situation totale en termes dictés par sa propre spécialisation.

Les ensembles factoriels de la figure 14 sont une interprétation des données de l'auteur.

Conflits	= f(1, 2ba, 4a <sup>1.2</sup> , b <sup>1</sup> , c <sup>2</sup> , 3b) (2ab, 4c <sup>2</sup> , 1)
Solution	= f(3b, 1, 2ab, 4c <sup>2</sup> , a <sup>1.2</sup> )

Fig. 14 Ensembles factoriels pour les données de Roethlisberger

Le conflit provient d'abord du manque d'équilibre entre la satisfaction économique, qui est reliée au but (1) organisationnel, et le maintien de la coopération, qui implique aussi les motivations du personnel (2ba), la communication (4a<sup>1.2</sup>), l'autorité (4b<sup>1</sup>) et l'entraide (4c<sup>2</sup>, 3b).

S'il n'y a pas d'équilibre entre coopération et satisfaction économique, chaque spécialité va évaluer la situation totale en termes dictés par sa spécialisation. Ceci signifie que les spécialistes (2ab) par leurs fonctions spécialisées (4c<sup>2</sup>) peuvent en arriver à déplacer le but de l'organisation (1) et à le remplacer par un but spécialisé qui, par nature,

doit être ordonné au but ou à la raison d'être de l'organisation.

Pour assurer la spontanéité de la coopération, l'auteur préconise le travail d'équipe. L'interprétation suivante est donnée à ce concept que l'auteur n'explique pas. Le travail d'équipe est une technique (3b) de division du travail qui met en cause le but poursuivi par l'équipe (1), la motivation du personnel (2ab) dans l'exécution de son travail ( $4c \cdot 2$ ) et la communication ( $4a \cdot 1 \cdot 2$ ) qui relie les membres les uns aux autres.

Urwick, L.

Selon Urwick <sup>13</sup>, tout type de relation a pour base la communication. Que cette relation soit line, staff ou fonctionnelle, elle est localisée d'abord au niveau du système de communication.

Relations Line	= $f(4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 2)$
Relations Fonctionnelles	= $f(4a \cdot 1 \cdot 2 \cdot c \cdot 2 \cdot b \cdot 2)$
Relations Staff	= $f(4a \cdot 1 \cdot 2 \cdot c \cdot 2, 2ab)$

Fig. 15 Ensembles factoriels pour les données de Urwick

La relation exprime la communication formelle ( $4a \cdot 1$ ) établie entre un superordonné ( $4b \cdot 1$ ) (line) et un subordonné ( $4c \cdot 2$ ) staff. L'auteur mentionne aussi les relations latérales c'est-à-dire les relations non formelles ( $4a \cdot 2$ )

---

<sup>13</sup> L. Urwick, The Elements of Administration, Harper & Row, Publishers, New York, 1943, p. 67.

entre les personnes détenant diverses positions (line ou staff).

La relation fonctionnelle est formelle mais le plus souvent elle emprunte la voie de la communication non formelle (4a<sup>1.2</sup>). Cette relation permet à celui qui détient une fonction spécialisée (4c<sup>2</sup>) d'exercer une autorité formelle fonctionnelle (4b<sup>2</sup>) dans un département ou dans plusieurs départements ou encore sur les personnes qui, dans l'organisation, relèvent de sa spécialisation. Ces relations fonctionnelles doivent être harmonisées avec les relations line pour éviter la confusion dans les directives données au personnel.

Les relations staff (4a<sup>1.2</sup>) sont celles dans lesquelles les spécialistes (4c<sup>2</sup>) agissent comme représentants de l'autorité et engagent non leur responsabilité personnelle mais la responsabilité du chef (2ab).

Moore, Wilbert E., Melvin M. Tumin

Les auteurs <sup>14</sup> signalent comme cause de conflits organisationnels le fait que parfois le spécialiste se sert de ses connaissances spécialisées pour sauvegarder son statut social (2ba), statut relié aussi à sa fonction (4c<sup>2</sup>) au sein de l'organisation. Ce comportement se manifeste en maintenant le consommateur de ses talents (l'administrateur) (4b<sup>1</sup>) dans l'ignorance (4a<sup>1</sup>) de ses méthodes (3b). Les ensembles factoriels de la figure 16 tentent d'interpréter la pensée de l'auteur.

---

<sup>14</sup> Wilbert E. Moore and Melvin M. Tumin, Some Functions of Ignorance, dans American Sociological Review, vol. 14, livraison de décembre 1949, p. 788-789.

$$\text{Conflits} = f(2ba, 4c \cdot 2) (4b \cdot 1 a \cdot 1, 3b)$$

Fig. 16 Ensembles factoriels pour les données de Moore et Tumin

Merton, Robert K.

La figure 17 présente l'interprétation des données de l'auteur <sup>15</sup> en ensembles factoriels.

$$\begin{aligned} \text{Staff} &= f(2ab, 4c \cdot 2 a \cdot 1) \\ \text{Conflits} &= f(4a \cdot 1, 2ab, 4a \cdot 2) (2ab, 4c \cdot 2, 2ab) \end{aligned}$$

Fig. 17 Ensembles factoriels pour les données de Merton

L'autorité du staff prend sa source dans sa compétence, selon l'auteur, et elle est inhérente à sa personne en tant qu'individu et être social (2ab). La fonction staff ( $4c \cdot 2$ ) comprend des responsabilités de consultation, d'études, de conseils, de suggestion ( $4a \cdot 1$ ) et ne comporte pas le droit de commander.

Dans une structure bureaucratique, mentionne l'auteur au cours d'un autre article <sup>16</sup>, les conflits proviennent souvent d'un comportement bureaucratique pathologique, comportement identifié comme provenant de

<sup>15</sup> Robert K. Merton, The Machine, The Worker, and The Engineer, dans Science, livraison de janvier 1947, p. 79-81.

<sup>16</sup> Bureaucratic Structure and Personality, dans Social Forces, vol. 18, livraison de mai 1960, p. 564-568.

relations trop impersonnelles. Alors, si ces relations sont poussées à l'extrême, il y a dualité entre la relation formelle, impersonnelle (4a.<sup>1</sup>) et le besoin humain (2ab) d'une interaction non formelle (4a.<sup>2</sup>). De plus, Merton mentionne que la spécialisation, le statut bureaucratique (2ab,4c.<sup>2</sup>) et une éthique professionnelle de responsabilités limitées développent souvent chez le spécialiste l'indifférence aux conséquences de son travail (2ab).

Les données de Mayo<sup>17</sup> sur l'excès de rationalisation, tout comme celles de Drucker<sup>18</sup> sur le principe d'intégration dans une action humaine et sur les dangers de l'excès de rationalisation, peuvent jeter la lumière sur les causes de cette indifférence chez certains spécialistes.

Mooney, James D.

L'auteur<sup>19</sup> tente de définir le line-and-staff en termes organisationnels et en termes psychiques. Les ensembles factoriels de la figure 18 ressortent de ces données.

---

17 Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, The Viking Press, New York, 1933, 1960, p. 173-187.

18 Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper and Brothers, New York, 1954, traduit par le Bureau Temps Elémentaires, sous le titre, La Pratique de la Direction des Entreprises, les Editions d'Organisation, Paris, 1969, p. 343-353.

19 James D. Mooney, The Principles of Organization, Harper & Row, Publishers, New York, 1947, p. 1, 33-47.

En termes d'organisation:	Line = $f(4b \cdot 1)$
	Staff = $f(4c \cdot 2, a \cdot 1)$
En termes psychiques:	Line = $f(4b \cdot 1, 2ab, 4a \cdot 1 \cdot 2)$
	Staff = $f(4c \cdot 2, 2ab, 4a \cdot 1 \cdot 2)$

Fig. 18 Ensembles factoriels pour les données de Mooney

En termes d'organisation, l'auteur assigne au line le commandement ( $4b \cdot 1$ ), et au staff une fonction ( $4c \cdot 2$ ) de consultation, de conseil ( $4a \cdot 1$ ), sans autorité pour commander. L'auteur affirme que cette définition est trop simple pour correspondre à la réalité et il tente d'expliquer pourquoi le line a besoin d'un staff pour le conseiller.

Cette explication, selon l'auteur, doit être faite en termes psychiques qu'il expose ainsi: le staff exerce une fonction ( $4c \cdot 2$ ) et son autorité est liée à sa compétence laquelle est inhérente à sa personne ( $2ab$ ). De plus, par fonction, il doit communiquer tant de façon formelle ( $4a \cdot 1$ ) que de façon non formelle ( $4a \cdot 2$ ).

Si le staff, ainsi conçu, représente l'autorité des idées, le line, selon l'auteur, représente l'autorité de l'homme qui commande ( $4b \cdot 1$ ), et possède une capacité de leader, ce qui fait appel à sa personne ( $2ab$ ) et à la communication ( $4a \cdot 1 \cdot 2$ ).

Weber, Max

Le nom de Weber<sup>20</sup> est associé au terme bureaucratie. Il semble cependant important de noter qu'une organisation bureaucratique et une organisation formelle sont deux entités différentes. Ce qui permet d'affirmer, comme conséquence de ce fait, qu'il existe une claire distinction entre une structure bureaucratique et une structure line-and-staff. Ceci n'insinue pas que les deux soient incompatibles dans une même organisation.

L'identification de ces deux structures ou la reconnaissance de ces deux structures comme étant identiques est une première source d'ambiguïté dans l'étude de la structure organisationnelle line-and-staff. En effet, cette identification sert de base au jugement qui fait rejeter la structure line-and-staff; elle utilise les arguments qui s'appliquent à une structure bureaucratique ce qui, au départ, fausse la valeur des données sur les conflits relevés entre le line et le staff tout comme sur les solutions proposées pour réduire ces conflits, les éliminer ou les utiliser.

Weber a tenté d'atténuer le caractère monocratique de l'autorité dans une structure bureaucratique, en introduisant le principe de collégialité, et c'est à ce titre que l'auteur est cité dans cette recherche.

L'auteur fait de la collégialité et de la séparation du pouvoir une question de relations sociales spécifiques et de groupes qui ont pour fonction de limiter l'autorité.

---

20 Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, The Free Press, New York, 1947, p. 392-396.

Sous cet angle, l'autorité administrative qui commande et coordonne ( $4b \cdot 1, 1$ ) accepte la consultation ( $4a \cdot 1$ ) grâce au principe de collégialité. Le rôle de ce groupe d'aviseurs ( $4c \cdot 2$ ) est de conseiller ( $4a \cdot 1$ ) les dirigeants pour leur permettre de prendre des décisions plus éclairées.

En cas de conflits, la négociation est suggérée. Elle est interprétée comme une technique (3b) qui facilite l'échange des idées et favorise les discussions ( $4a \cdot 1$ ) afin d'en arriver à des solutions acceptables pour la direction et le personnel (staff), c'est-à-dire le personnel de consultation.

Les ensembles factoriels suivants sont une interprétation des données de Weber.

Line	=	$f(4b \cdot 1, 1, 4a \cdot 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2, a \cdot 1)$
Solution	=	$f(3b, 4a \cdot 1)$

Fig. 19 Ensembles factoriels pour les données de Weber

Simon, Herbert A.

L'auteur <sup>21</sup> est cité en raison de sa théorie sur la prise de décision car il n'utilise pas les termes line et staff. Cependant, par interprétation, ces données permettent de présenter les ensembles factoriels de la figure 20.

---

<sup>21</sup> Herbert Simon, Administrative Behavior, Second Edition, A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization, The Free Press, New York, 1965, 1945, 1947, 1957, p. 2-23, 240-243.

Line-and-Staff	=	$f(4a \cdot 1 \cdot 2 c \cdot 2, 2ab, 1)$
Solution	=	$f(4a \cdot 1 \cdot 2, 2ab, 1)$

Fig. 20 Ensembles factoriels pour les données de Simon

Selon cette inférence, le line-and-staff se situe au niveau du système de communication formelle ( $4a \cdot 1$ ) et non formelle ( $4a \cdot 2$ ), au niveau des fonctions ( $4c \cdot 2$ ) tant line que staff et au niveau du personnel sous les aspects: social et individuel ( $2ab$ ). Pour atteindre le but organisationnel (1), il est nécessaire de recevoir l'apport réel de chacun, c'est-à-dire leur participation aux diverses prises de décision pour assurer l'efficacité et l'efficience au sein de l'organisation.

Pour prévenir les conflits, les solutions consistent à faire participer les membres du personnel, dans la mesure où leur participation ( $4a \cdot 1 \cdot 2$ ) rejoint leur zone d'intérêt, éveille leur motivation ( $2ab$ ) vers la poursuite des buts communs (1) reconnus et acceptés.

L'auteur se signale en élaborant les processus inhérents aux mécanismes d'influence et de choix dans une prise de décision.

Ces données sont d'une grande importance pour les chefs qui veulent faire participer le staff à la prise de décision. Elles fournissent aux leaders les mécanismes nécessaires pour faire de la participation une réalité concrète au bénéfice de l'individu et de l'organisation.

Les tableaux qui suivent juxtaposent les ensembles factoriels présentés en figure pour chacun des auteurs. Ils permettent de mieux conceptualiser l'apport de tous les auteurs et les divers points de vue sous lesquels on envisage les concepts pour les définir.

Tableau I a .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Taylor, F.W.		$2ab, 4c^2 \cdot b^1, 1$	$2ab, 4c^2 \cdot b^2$		
Fayol, H.		$2ab, 4b^1 \cdot e^1, 1$	$2ab, 4c^2 \cdot e^1$	$4c^1, 2ab, 1$ $2ab, 4c^2, 2ab$ $4b^1, 1$	$3b, 4a^1$ $4b^1, 1, 4c^1$ $2ab, 4c^2 \cdot a^2 \cdot 1, b^1$ $2ab, 4c^2$
Kyte, G.C.				$4c^2, 2ab, 4b^1$	$2ab, 4b^1 \cdot c^2, 2ab, 1$ $4a^1 \cdot c^2, 2ab$ $4a^1 \cdot b^1 \cdot 1 \cdot 2 \cdot c^2, 2ab$
Douglas, H.R.				$2ab, 4c^2, 3b, 4b^1, 2ab, 1$	$2ab, 4a^1 \cdot c^2, 1$
Mayo, E.				$4c^2, 2ab$	$4a^1 \cdot 2, 2ab, 4c^2$
Tead, O., H.C. Metcalf	$4b^1 \cdot c^1 \cdot 1 \cdot a^1 \cdot c^2 \cdot 1, 1$	$4c^1 \cdot b^1 \cdot c^2, 1$	$4c^1 \cdot a^1 \cdot c^2$	$4a^1, 2ab, 4b^1, 2ab, 4c^2$	$3b, 2ab, 4a^1$
Gulick, L.				$2ab, 4c^2$	$4a^1 \cdot c^2, 3b, 4b^1$ (agence extérieure de consultation)
Follett, M.P.				$2ab$	$2b, 3b$

Code: référence à la figure 2.

Tableau I b .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflicts	Solutions
Barnard, C.I.	$4b^1, 1, 4a^1 \cdot a^1 \cdot c^2 \cdot a^2$	$4b^1, 1, 4a^1$	$4a^1 \cdot c^2 \cdot a^2$	+ 2ba	$1, 2ba, 4a^1 \cdot b^1 \cdot c^2 \cdot 1, 3ab$ (intégration)
Roethlisberger, F.J.				$1, 2ba, 4a^1 \cdot b^1 \cdot c^2, 3b$ $2ab, 4c^2, 1$	$3b, 1, 2ab, 4c^2 \cdot a^1 \cdot 2$ (travail d'équipe)
Urwick, L.	Relations..... Relations fonctionnelles	$4a^1 \cdot b^1 \cdot c^2 \cdot a^2$	$4a^1 \cdot c^2 \cdot a^2, 2ab$ $4a^1 \cdot c^2 \cdot b^2$		
Moore, W.E., M.H. Tumin				$2ba, 4c^2$ $4b^1 \cdot a^1, 3b$	
Merton, R.K.			$2ab, 4c^2 \cdot a^1$	$4a^1, 2ab, 4a^2$ $2ab, 4c^2, 2ab$	
Mocney, J.D.	En termes d'organisation: En termes psychiques	$4b^1$ $4b^1, 2ab, 4a^1 \cdot 2$	$4c^2 \cdot a^1$ $4c^2, 2ab, 4a^1 \cdot 2$		
Weber, M.		$4b^1, 1, 4a^1$	$4c^2 \cdot a^1$		$3b, 4a^1$
Simon, H.A.	$4a^1 \cdot c^2 \cdot a^2, 2ab, 1$				$4a^1 \cdot 2, 2ab, 1$

Code: référence à la figure 2.

Dans cette première section, le point de vue de seize auteurs sur les concepts à l'étude a été présenté, au moyen de la phase analytique dite d'interprétation qui a classifié les définitions autour de quatre variables. Cette classification a permis de grouper les éléments de la définition et de les présenter en ensembles factoriels pour chacun des auteurs.

Les termes qui ressortent au niveau des solutions proposées sont : nécessité d'une agence extérieure de consultation au lieu que les staff (spécialistes) fassent partie de l'organisation; l'intégration des individus au sein de l'organisation basée sur les principes d'efficacité et d'efficience; le travail d'équipe regroupant toutes les ressources humaines.

La présentation des tableaux est une synthèse de cette période et c'est aussi une phase de juxtaposition qui permet de découvrir l'évolution de la pensée sur la structure organisationnelle line-and-staff.

La deuxième section présente les théoriciens des dix années suivantes.

### Deuxième Section

Cette section comprend vingt-sept auteurs parmi lesquels se trouvent des sociologues, des psychologues et des éducateurs en administration commerciale, publique ou scolaire. Cette section couvre la période qui s'étend de 1950 à 1959.

Dalton, Melville

L'auteur<sup>22</sup> a étudié les sources de conflits entre le line et le staff dans les organisations. Il est à noter que si sa première étude date de 1950, son volume<sup>23</sup> paru en 1959 n'ajoute pratiquement rien à ce qui avait été découvert sur le sujet en 1950. (Le même auteur est cité plus loin pour son étude plus récente<sup>24</sup> où il est possible de constater l'évolution, de 1950 à 1966, concernant les relations entre le line et le staff).

La figure 21 est une interprétation des données de Dalton sur le sujet:

Line	=	$f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2, a \cdot 1)$
Conflits	=	$f(2ab, 4c \cdot 2) (2ab, 4c \cdot 2)(4a \cdot 1, 2ab)(2ab, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2)$
Solutions	=	$f(2ab, 4c \cdot 2)(4c \cdot 2 \cdot b \cdot 2, 1)(3b, 4a \cdot 1 \cdot 2)(2ab)$

Fig. 21 Ensembles factoriels pour les données de Dalton

Le line a l'autorité pour commander ( $4b \cdot 1$ ) le personnel de production, c'est-à-dire directement relié aux buts (1) de l'organisation; le staff a une fonction ( $4c \cdot 2$ ) d'aviseurs ( $4a \cdot 1$ ).

22 Melville Dalton, Conflict Between Staff and Line Managerial Officers, dans American Sociological Review, vol. 1, no. 15, 1950, p. 342-351.

23 Melville Dalton, Men who Manage, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1959, Fifth Printing, 1966, p. 71-110.

24 Melville Dalton, Changing Staff-Line Relationships, dans Personnel Administration, vol. 29, no. 2, livraison de mars-avril 1966, p. 3-48.

Selon l'auteur, les conflits proviennent de plusieurs sources; différences individuelles se rapportant au statut social ( $2ab, 4c^{.2}$ ); sentiment de dévalorisation ( $2ab$ ) qu'éprouvent les staff dans l'exercice de leurs fonctions ( $4c^{.2}$ ); communications difficiles ( $4a^{.1}$ ) entre les personnalités staff et line ( $2ab$ ); sentiment d'insécurité chez les line qui se sentent menacés ( $2ab$ ) par les suggestions du staff ( $4a^{.1}c^{.2}$ ). L'auteur suggère les solutions suivantes pour résoudre ces conflits: la revalorisation ( $2ab$ ) de la fonction staff ( $4c^{.2}$ ); la création d'un corps séparé dont les seules fonctions soient la coordination des activités line-staff ( $4c^{.2}b^{.2}, 1$ ); l'amélioration ( $3b$ ) de la communication ( $4a^{.1.2}$ ) pour éliminer toute crainte de représailles partisans entre les deux parties; une meilleure préparation collégiale et universitaire pour les carrières sociales ( $2ab$ ).

Dubin, Robert

L'auteur <sup>25</sup> considère que le sentiment de marginalité éprouvé par les spécialistes dans une organisation constitue le problème capital de ce groupe. Il identifie clairement le conflit entre eux et les dirigeants (line) comme un produit de mauvaises relations humaines ( $4a^{.1.2}$ ) et non comme découlant d'une position technique ou d'une fonction dans l'organisation. La figure 22 exprime cette opinion:

$$\text{Conflit} = f(4a^{.1.2})$$

Fig. 22 Ensemble factoriel pour les données de Dubin

<sup>25</sup> Robert Dubin, Human Relations in Administration, with Readings, 1951, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, Third Edition, 1968, p. 213-214.

Homans, George C.

Homans <sup>26</sup> est un sociologue qui, en 1950, a présenté les résultats d'une étude sur les petits groupes. L'auteur cherchait à comprendre le problème humain au niveau des groupes afin de dégager les constantes qu'il pourrait découvrir dans les comportements. Il a fait porter ses recherches sur trois éléments: l'activité, l'interaction et le sentiment. C'est ainsi que son étude met en évidence ce qu'il pense du line-and-staff dans le langage organisationnel.

Les ensembles factoriels de la figure 23 se dégagent de ses données:

Activités Line	= $f(4c \cdot 2, 1)$
Relations Line	= $f(4a \cdot 1 b \cdot 1 c \cdot 2)$
Activités Staff	= $f(4c \cdot 2 a \cdot 1)$
Conflit	= $f(2ab, 3b, 1, 4b \cdot 1 c \cdot 2)$
Solutions	= $f(4a \cdot 1, 3b, 1, 4b \cdot 1) (4a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2)$ $(4b \cdot 1 a \cdot 1 c \cdot 2, 1) (3b, 2ab, 4c \cdot 2 a \cdot 1)$ $(2ab, 3ab, 1, 4a \cdot 1 \cdot 2 b \cdot 1 \cdot 2 c \cdot 1 \cdot 2)$ (interdépendance par gr. de base)

Fig. 23 Ensembles factoriels pour les données de Homans.

Les ensembles s'expliquent ainsi: les activités line ( $4c \cdot 2$ ) sont reliées aux buts majeurs de l'organisation (1); la communication ( $4a \cdot 1$ ) entre superordonnés ( $4b \cdot 1$ ) et subordonnés ( $4c \cdot 2$ ) s'appelle relation line. D'autres activités, non centrées sur les buts, sont nécessaires pour atteindre

<sup>26</sup> George C. Homans, The Human Group, Harcourt, Brace & World Inc., New York, 1950, p. 369-441.

les buts, ce sont les activités staff (4c<sup>2</sup>), reliées au line par la communication (4a<sup>1</sup>).

Les conflits de l'organisation étudiée par l'auteur furent attribués à l'indifférence des ingénieurs (2ab) pour la finance, les ventes et les besoins des consommateurs et aussi par l'habitude acquise par les staff de s'attarder pendant des mois sur l'aspect technique (3b) d'un projet qui n'avait qu'une importance théorique mais dont le retard de présentation au line entravait l'efficacité dans l'organisation. Alors, le travail des ingénieurs nuisait à l'obtention des buts de l'entreprise (1) et opposait en quelque sorte les administrateurs (4b<sup>1</sup>) et les spécialistes (4c<sup>2</sup>) au lieu qu'ils puissent se compléter mutuellement dans la poursuite d'un objectif général et commun.

Les solutions proposées par Homans se relient aux divers niveaux de la communication: l'auteur demande de faire connaître (4a<sup>1</sup>) et de distribuer (3b) le rapport de son enquête pour mettre en évidence le but (1) et les lignes d'autorité (4b<sup>1</sup>) dans l'organisation. Au niveau des fonctions et du personnel: l'auteur demande de faire connaître (4a<sup>1</sup>) aux spécialistes leur statut (2ab, 4c<sup>2</sup>) dans l'organisation. Au niveau de l'autorité: l'auteur déclare que les dirigeants (4b<sup>1</sup>) doivent être reconnus (4a<sup>1</sup>) comme ayant l'autorité majeure et comme dirigeant les activités (4c<sup>2</sup>) reliées aux buts (1). Au niveau de la technologie et de la communication: l'auteur suggère la formation de comités (3b) représentatifs (2ab) bien structurés dont la fonction (4c<sup>2</sup>) soit de présenter des recommandations (4a<sup>1</sup>) à la direction.

Homans souhaite la formation d'un système organisationnel dans lequel des groupes de base, où interaction et sentiment dépendent l'un de l'autre, contribuent à créer l'interdépendance nécessaire au maintien et au progrès du système social (2ab, 3ab, 1, 4a<sup>1.2</sup>b<sup>1.2</sup>c<sup>1.2</sup>).

L'auteur rejoint la pensée de Barnard<sup>27</sup> qui reconnaît la nécessité de l'organisation non formelle au sein de toute organisation formelle afin d'assurer l'intégrité et la cohérence du groupe.

Worthy, James C.

L'auteur<sup>28</sup> situe la cause des conflits au niveau du manque d'intégration des diverses activités spécifiques dans une organisation et il s'interroge sur l'opportunité d'une spécialisation poussée à l'extrême et sur la multiplication excessive des fonctions. Il attribue cette confusion au mouvement de la direction scientifique, qui selon Worthy, est basée sur une fausse conception de la motivation humaine et de l'organisation sociale. Ce point de vue mécanique qui organise les efforts humains, comme un ingénieur qui dessine une machine, n'est pas soutenu par Worthy et est opposé à l'intégration dans une organisation. Les données de ce sociologue peuvent s'appliquer à une structure organisationnelle line-and-staff tant pour les conflits que pour les solutions.

---

<sup>27</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executives, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, First Printing 1938, 1968, p. 96-139, p. 178-179.

<sup>28</sup> James C. Worthy, Organizational Structure and Employee Morale, dans American Sociological Review, vol. 15, livraison d'avril 1950, p. 169-179.

Les ensembles factoriels de la figure 24 sont inférés des données de l'auteur:

Conflit	=	$f(1, 2ab, 3ab, 4a^{.1.2} b^{.1.2} c^{.1.2})$
Solution	=	$f(4a^{.1.2} b^{.1.2} c^{.1.2} 3ab, 2b, 4b^{.1} a^{.1}, 1)$

Fig. 24 Ensembles factoriels pour les données de Worthy

Le manque d'intégration des activités spécifiques relève de toutes les catégories du modèle utilisé dans cette étude ( $1, 2ab, 3ab, 4a^{.1.2} b^{.1.2} c^{.1.2}$ ) et identifie la cause des conflits. La solution proposée par l'auteur, à savoir que les organisations soient assez souples pour avoir des systèmes alternatifs selon les situations, fait appel à la flexibilité de la structure ( $4a^{.1.2} b^{.1.2} c^{.1.2}$ ), à la technologie ( $3ab$ ) et au jugement ( $2b$ ) de ceux qui dirigent ( $4b^{.1}$ ) et conseillent ( $4a^{.1}$ ), face à telle situation poursuivant tel but ( $1$ ).

Il semble opportun de référer ici à la mise en garde que fit précisément Taylor<sup>29</sup> dès le début, à ce sujet, pour prévenir les mauvais effets de la direction scientifique, si une philosophie et un climat humains n'étaient pris en considération.

Mayo<sup>30</sup> a aussi rappelé que l'excès de rationalisation de l'activité humaine ne répond pas aux aspirations humaines.

Barnard<sup>31</sup> a proposé l'intégration comme solution aux conflits qui se présentent dans les organisations.

29 Taylor (réf. 2, p. 22).

30 Mayo (réf. 6, p. 26).

31 Barnard (réf. 11, p. 31).

Roethlisberger <sup>32</sup> a insisté sur la nécessité d'un équilibre entre satisfaction économique et maintien de la coopération dans les organisations.

Merton <sup>33</sup> a noté les résultats déconcertants de la spécialisation si l'éthique professionnelle de responsabilité limitée était associée à un statut bureaucratique rigide.

Benben, John S.

L'auteur <sup>34</sup> présente les changements en ce qui concerne l'éducation de 1920 à 1950. Le besoin le plus significatif, selon Benben, c'est de clarifier la structure administrative et d'établir clairement les responsabilités dans tous les domaines. Trois des aspects étudiés par l'auteur impliquent le line-and-staff: la surintendance scolaire, la gérance et la structure administrative.

$$\begin{aligned} \text{Line} &= f(4c \cdot 2 \ b \cdot 1, 1, 2ab) \\ \text{Staff} &= f(4c \cdot 2 \ a \cdot 1) \end{aligned}$$

Fig. 25a Ensembles factoriels pour les données de Benben sur la surintendance

---

32 Roethlisberger (réf. 12, p. 32).

33 Merton (réf. 15, 16, p. 36).

34 John S. Benben, Whither School Administration? dans Administrator's Notebook, vol. 1, livraison de janvier, no. 6, 1953.

Il est intéressant de noter la tendance du Ministère de l'Education à transférer plus de responsabilités à la surintendance scolaire. Quoique cette fonction ( $4c^2$ ) soit encore ambiguë, elle s'oriente vers la direction et la coordination ( $4b^1, 1$ ) des activités majeures du personnel, de la finance, du plan scolaire, du curriculum et des relations publiques. Celui qui occupe ce poste doit être qualifié (2ab) en conséquence, c'est-à-dire être un généraliste cultivé capable d'une coordination qui garde à l'organisation son équilibre. Il a du personnel pour le seconder: cependant on précise que ce staff ne devrait pas diriger le surintendant scolaire, mais le seconder par ses activités ( $4c^2$ ), par ses conseils ou avis ( $4a^1$ ).

Quant à la gérance, le nouveau concept situe le gérant dans une position d'assistant du surintendant, donc staff ( $4c^2$ ), dans une unité de service ( $4c^1$ ) et subordonné à la fin de l'éducation (1), en utilisant la technologie la plus au point (3ab) pour en arriver à une gérance efficace et des plus modernes. Voici l'ensemble factoriel qui en ressort:

$$\text{Staff} = f(4c^2, 1, 3ab)$$

Fig. 25b Ensemble factoriel pour les données de Benben sur la gérance

La structure administrative identifiée comme line-and-staff est par nature, dit l'auteur, rigide et autocratique parce qu'elle a grandi en marge de l'enseignement, se considérant comme une entité en soi. Deux aspects de l'organisation scolaire ressortent de cette structure: le contrôle et l'enseignement. De ce fait, la réorganisation s'impose. Trois tendances

se dessinent: le concept qui envisage l'administration scolaire sous le surintendant, celui qui voit l'administration développer une organisation staff plus démocratique, et celui où surintendant ( $4b \cdot 1$ ) et staff ( $4c \cdot 2$ ) coopèrent (2ab) au moyen de comités (3b) pour étudier ( $4a \cdot 1$ ) et solutionner les problèmes reliés aux buts (1) de l'éducation. L'auteur retient la dernière suggestion qui décrit le mécanisme qui peut rendre la structure administrative plus souple et plus capable de répondre aux besoins de la communication. Il deviendrait ainsi possible d'adapter la structure aux buts de l'éducation et d'utiliser les ressources humaines selon leurs potentialités. L'ensemble factoriel suivant interprète ces données de l'auteur:

$$\text{Solution} = f(4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 2ab, 3b, 4a \cdot 1, 1)$$

Fig. 25c Ensemble factoriel des données de Benben pour la structure administrative line-and-staff

Kyte <sup>35</sup> et Douglas <sup>36</sup>, dès 1930 et 1932, ont signalé le besoin de staff spécialisé pour décharger les superviseurs et répondre aux besoins de l'enseignement. La structure administrative doit s'assouplir, s'humaniser, et la clarification de la position de la gérance en éducation démontre que la philosophie économique peut perdre du terrain dans le domaine de l'éducation et céder la place à une philosophie humaniste.

<sup>35</sup> George C. Kyte, How to Supervise, Houghton, Mifflin Company, New York, 1930, xv-468 p.

<sup>36</sup> Harl R. Douglas, Organization and Administration of Secondary Schools, Ginn and Company, New York, 1932, p. 77-84.

Savage, William W.

L'auteur <sup>37</sup> expose le service de consultants en dehors de l'organisation formelle et mentionne le manque d'intérêt <sup>38</sup> des éducateurs et des administrateurs pour ce service.

La figure 26 est une interprétation des données de l'auteur en ensembles factoriels:

$$\begin{aligned} \text{Solutions} = & f(2ab, 4b \cdot 1, 1, 4a \cdot 1, c \cdot 2) \\ & (4b \cdot 1, 3b, 4a \cdot 1, 2ab) \end{aligned}$$

Fig. 26 Ensembles factoriels pour les données de Savage

Les administrateurs désireux d'utiliser les ressources humaines (2ab) dans leur direction ( $4b \cdot 1$ ), pour mieux atteindre les objectifs de l'éducation (1), doivent recourir aux services externes de consultation ( $4a \cdot 1$ ). Ces services doivent être utilisés non seulement par la direction mais aussi par les éducateurs spécialisés ( $4c \cdot 2$ ) qui en ont besoin.

Cette consultation fait appel à l'autorité administrative ( $4b \cdot 1$ ) de l'organisation, à la technique (3b) utilisée pour retenir ces services ( $4a \cdot 1$ ) et les mettre à la disposition du personnel (2ab).

---

<sup>37</sup> William W. Savage, My Teachers are not Interested, dans Administrator's Notebook, vol. 1, livraison de novembre 1952, no. 4.

<sup>38</sup> William W. Savage, Making the Most of the Consultant, dans Administrator's Notebook, vol. 1, livraison d'octobre 1952, no. 3.

Ferneau, Elmer

La présentation des ensembles factoriels suivants tente d'interpréter Ferneau <sup>39</sup>:

Line	=	$f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4a \cdot 1, c \cdot 2)$
Conflit	=	$f(4a \cdot 1, 2ab)$
Solution	=	$f(4b \cdot 1, 3b, 4a \cdot 1, 1, 4c \cdot 2)$

Fig. 27 Ensembles factoriels pour les données de Ferneau

Traditionnellement, le line possède l'autorité pour commander au personnel en vue du maintien du but de l'organisation ( $4b \cdot 1, 1$ ). De même, traditionnellement, le staff a pour fonction, dans l'organisation, d'aider le line, soit en le conseillant ( $4a \cdot 1$ ), soit en le déchargeant de certaines activités ( $4c \cdot 2$ ). Les conflits entre line-and-staff proviennent de relations humaines ( $4a \cdot 1, 2ab$ ) mal comprises. L'auteur présente donc comme solutions aux conflits l'utilisation d'agences extérieures de spécialistes en curriculum dont le statut est attaché aux services spécialisés qu'ils dispensent et à leur compétence personnelle. Ce spécialiste de l'agence extérieure ne fait pas partie de l'organisation. La consultation de ces spécialistes fait appel à l'autorité ( $4b \cdot 1$ ) de l'organisation, à la technique (3b)

---

<sup>39</sup> Elmer F. Ferneau, Which Consultant? dans Administrator's Notebook, vol. 11, livraison d'avril 1954, no. 8.

à utiliser pour entrer en communication ( $4a \cdot 1$ ) avec cette agence, au but (1) du curriculum et aux agents d'exécution ( $4c \cdot 2$ ) du curriculum. L'auteur établit aussi la différence entre les types de consultants vu la nécessité de retenir la catégorie qui peut aider dans le problème en cause.

Wiles, Kimball

Wiles <sup>40</sup> assume que la supervision n'existe que pour le perfectionnement du curriculum et de l'enseignement scolaire. Voici les ensembles factoriels qui ressortent de ses données:

Line	=	$f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2, a \cdot 1, 4c \cdot 2, 2ab)$
Conflit	=	$f(4a \cdot 1, 2ab)$
Solution	=	$f(4b \cdot 1, 1, 4a \cdot 1, c \cdot 2, 2ab)$

Fig. 28 Ensembles factoriels pour les données de Wiles

Le principal (line) est responsable ( $4b \cdot 1$ ) de l'ensemble du programme et doit respecter les buts (1) de l'organisation; les superviseurs généraux et spécialisés sont consultants ( $4c \cdot 2$ ), avisent ( $4a \cdot 1$ ) le principal ou aident ( $4c \cdot 2$ ) les professeurs (2ab), sur demande du principal, pour des problèmes spécifiques.

Les conflits sont généralement des problèmes de relations humaines mal définies ( $4a \cdot 1$ ) et non de fonctions ou de techniques, ce qui fait

---

<sup>40</sup> Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, Englewood Cliffs, New Jersey, 1950, Third Edition 1967, p. 1-10, 163-177.

appel tant au système de communication qu'au personnel lui-même (2ab).

Les solutions proposées sont claires: le surintendant rend le principal responsable ( $4b \cdot 1$ ) du développement du curriculum (1) local et, pour l'assister, il met à sa disposition des spécialistes (superviseurs) pour le conseiller ( $4a \cdot 1$ ), l'aider ( $4c \cdot 2$ ) ou, à la demande du principal, conseiller les professeurs (2ab) qui sont en difficulté. Il est nécessaire de faire connaître aux professeurs les fonctions du superviseur.

Spears, Harold

L'auteur <sup>41</sup> souligne que les activités des grands systèmes scolaires reflètent le principe économique qui est à la base de la division du travail et il mentionne que la spécialisation n'est que le raffinement de l'application de ce principe. Les données de Spears s'identifient aux données de Wiles sur la supervision. Les ensembles factoriels et les explications suivantes ressortent des définitions de l'auteur:

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4a \cdot 1 \ c \cdot 2, 2ab)$
Conflict	= $f(1, 2ab, 4c \cdot 2)$
Solution	= $f(2ab, 1, 3ab, 4a \cdot 1.2 \ b \cdot 1.2 \ c \cdot 1.2)$

Fig. 29 Ensembles factoriels pour les données de Spears

---

<sup>41</sup> Harold Spears, Improving the Supervision of Instruction, Prentice-Hall, Inc., New York, 1953, p. 20-30.

Le principal (line) est responsable (4b<sup>1</sup>) de l'ensemble du programme et doit respecter les buts (1) de l'organisation; les superviseurs généraux et spécialisés sont consultants et avisent (4a<sup>1</sup>) le principal ou aident (4c<sup>2</sup>) les professeurs (2ab), sur demande du principal, pour des problèmes spécifiques.

Les conflits tirent leur origine d'une cause profonde. En effet, une philosophie économique est à la base de la division du travail et de la spécialisation (1, 2ab, 4c<sup>2</sup>), ce qui rend difficiles les relations humaines basées sur le respect de la personne et de ses ressources. La solution suivante est inférée des données de l'auteur: si les buts de l'éducation sont compris, les moyens utilisés pour les atteindre doivent refléter non seulement la poursuite du gain (philosophie économique) mais le respect des valeurs humaines (philosophie humaine).

Ceci fait appel à un personnel capable (2ab) de poursuivre les buts de l'administration (1), à une technologie (3ab) qui ne conditionne pas l'éduqué mais fait surgir en lui l'éveil de son potentiel, et à une structure (4a<sup>1.2</sup> b<sup>1.2</sup> c<sup>1.2</sup>) qui favorise l'utilisation et le plein développement des ressources humaines.

Drucker, Peter

Selon l'auteur <sup>42</sup>, le directeur est responsable du travail des personnes exerçant des fonctions dans l'organisation et il a autorité

---

<sup>42</sup> Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper and Brothers, New York, 1954, traduit par le Bureau des Temps Élémentaires sous le titre La Pratique de la Direction des Entreprises, Les éditions de l'organisation, Paris, 1959, p. 343-353.

sur elles pour atteindre les buts organisationnels.

Les ensembles factoriels de la figure 30 sont une interprétation des données de Drucker sur les concepts étudiés.

Line	=	$f(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 2ab, 3b, 4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2, 2ab)$
Conflit	=	$f(4b \cdot 1 \ a \cdot 1)$
Solutions	=	$f(2ab, 4c \cdot 2 \ b \cdot 1) (4c \cdot 2 \ a \cdot 1) (3b, 2ab, 4c \cdot 2)$ $(4a \cdot 1, 2 \ ab, 4c \cdot 2, 3ab)$

Fig. 30 Ensembles factoriels pour les données de Drucker

Le dirigeant, d'après Drucker, guide ( $4a \cdot 1$ ), identifie les tâches ( $4c \cdot 2$ ), évalue les résultats ( $2ab, 3b$ ) et coordonne les diverses activités ( $4b \cdot 1, 1$ ) pour atteindre le but organisationnel.

Le staff, identifié comme agent technique par Drucker, exerce des activités qui s'enracinent dans ses objectifs professionnels, donc ses activités ( $4c \cdot 2$ ) sont liées à sa personnalité ( $2ab$ ) qui comprend aussi sa formation technique professionnelle. Le directeur se doit de le traiter comme un collaborateur: il ne le supervise pas, ni ne le contrôle, mais il doit le guider et l'instruire des besoins de l'organisation, en vue d'obtenir de lui l'aide désirée.

Les conflits, quand il y en a, se situent au niveau de l'exercice de l'autorité ( $4b \cdot 1$ ) et de la modalité de la communication ( $4a \cdot 1$ ).

Les solutions résident dans le respect des besoins ( $2ab$ ) de ces spécialistes ( $4c \cdot 2$ ) par la direction ( $4b \cdot 1$ ), besoins énoncés par Drucker: c'est un technicien ( $4c \cdot 2$ ) qui doit participer ( $4a \cdot 1$ ) aux activités de

l'entreprise, mais il doit entrevoir des possibilités d'avancement non en changeant de profession mais dans son travail même; il doit recevoir une rémunération (3b) qui tienne compte de son statut et de sa compétence (2ab, 4c.<sup>2</sup>); il doit être reconnu (4a.<sup>1</sup>) comme professionnel (2ab, 4c.<sup>2</sup>) non seulement dans l'organisation mais aussi en dehors, c'est-à-dire que l'on doit signaler publiquement ce qu'il apporte comme spécialiste, au niveau de la technologie (3ab) dans une organisation.

Drucker présente l'agent technique idéal mais Moore et Tumin<sup>43</sup> ainsi que Merton<sup>44</sup> ont relevé les dangers d'utiliser ces agents au sein d'une organisation formelle, s'ils sont indifférents aux conséquences de leurs activités ou encore s'ils se servent de leurs connaissances spécialisées pour préserver uniquement leur statut social.

Bidwell, Charles E.

L'auteur<sup>45</sup> fait ressortir le manque d'habileté des administrateurs et des professeurs à faire face aux conflits et aux tensions dans une organisation scolaire. Les ensembles factoriels illustrant la pensée de Bidwell sont les suivants:

---

<sup>43</sup> Wilbert E. Moore, and Melvin M. Tumin, Some Functions of Ignorance, dans American Sociological Review, vol. 14, livraison de décembre 1949, p. 788-789.

<sup>44</sup> Robert K. Merton, The Machine, The Worker, and The Engineer, dans Science, livraison de janvier 1947, p. 79-81.

<sup>45</sup> Charles E. Bidwell, Some Causes of Conflict and Tensions among Teachers, dans Administrator's Notebook, vol. IV, livraison de mars 1956, no. 7.

Conflit	=	$f(4a \cdot 1, 2b)$
Solutions	=	$f(4b \cdot 1 \ a \cdot 1, 2ab) \ (2ab, 4a \cdot 1 \ b \cdot 1)$

Fig. 31 Ensembles factoriels pour les données de Bidwell

L'étude révèle que le même administrateur cause une tension dans un groupe et satisfait l'autre groupe, ce qui met en évidence la déficience de la communication ( $4a \cdot 1$ ) et la méconnaissance des différences individuelles ( $2b$ ). L'auteur propose donc à l'administrateur ( $4b \cdot 1$ ) de pratiquer une approche plus personnelle ( $4a \cdot 1, 2ab$ ) auprès des professeurs pour permettre à chacun de s'exprimer ( $2ab, 4a \cdot 1$ ) face au point de vue exposé par l'administrateur ( $4b \cdot 1$ ). La libre expression de chacun, dans une rencontre avec l'administrateur, peut contribuer à réduire les tensions.

Koontz, Harold, Cyrill O'Donnell

Les auteurs <sup>46</sup>, par leurs données, permettent la formation des ensembles factoriels suivants:

Line	=	$f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2)$
Conflit	=	$f(4c \cdot 2, 2ab, 4a \cdot 1 \ b \cdot 1)$
Solutions	=	$f(3b, 4a \cdot 1) \ (4a \cdot 1 \ b \cdot 1 \ a \cdot 2)$

Fig. 32 Ensembles factoriels pour les données de Koontz et O'Donnell

---

<sup>46</sup> Harold Koontz, Cyrill O'Donnell, Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, McGraw Hill Book Company, New York, (1955, 59, 64), 1968. p. 291-325.

Le line, selon les auteurs, commande ( $4b \cdot 1$ ) et il est relié aux processus de production pour atteindre les buts (1); le staff remplit une fonction d'aviseurs ( $4a \cdot 1$ ) et en raison de sa spécialisation, il possède une autorité de compétence liée à sa personne et à sa fonction ( $2ab, 4c \cdot 2$ ). Line et staff ne remplissent pas les mêmes fonctions et le conflit se manifeste par un manque de coopération au travail ( $4c \cdot 2, 2ab$ ) dû à une relation mal définie ( $4a \cdot 1$ ) et à une incompréhension du système formel d'autorité ( $4b \cdot 1$ ). Les auteurs proposent: des techniques (3b) pour faire connaître ( $4a \cdot 1$ ) les organigrammes, les tâches, les relations et les buts; la reconnaissance ( $4a \cdot 1$ ) par l'administrateur ( $4b \cdot 1$ ) de la nécessité de l'organisation non formelle ( $4a \cdot 2$ ) dans l'organisation formelle.

Allen, Louis A.

L'auteur <sup>47</sup> soutient l'idée de Koontz et O'Donnell en affirmant que l'identification des fonctions line-and-staff est à la base de la compréhension mutuelle qui doit distinguer les deux groupes. Voici les ensembles factoriels qui ressortent de l'exposé:

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2, a \cdot 1)$
Solution	= $f(4b \cdot 1, c \cdot 2, 2ab)$

Fig. 33 Ensembles factoriels pour les données de Allen

<sup>47</sup> Louis A. Allen, Personnel Staff and the Line Organization, dans Personnel, vol. 33, livraison de novembre 1956, no. 3.

L'auteur attribue au line l'autorité pour les décisions finales ( $4b^1$ ) et la responsabilité de l'obtention des buts (1) tandis que le staff aide le line par sa fonction ( $4c^2$ ) et ses avis ( $4a^1$ ) et il est responsable de la qualité des renseignements qu'il fournit. L'auteur ne s'attarde pas à la question des conflits, mais l'affirmation citée au début est une solution anticipée au problème possible et se formulerait ainsi: l'identification claire de l'autorité ( $4b^1$ ) et de ses fonctions ( $4c^2$ ) auprès du personnel (2ab) est de nature à prévenir les conflits.

Griffiths, Daniel E.

L'interprétation des données de l'auteur <sup>48</sup> est présentée dans les ensembles factoriels de la figure 34a:

Line	=	$f(4b^1, 1)$
Staff	=	$f(4c^2, 2a^1)$
Conflits	=	$f(4a^1, b^1, c^2, 2ab)$ ( $2ab, 4b^1, c^2, a^1$ ) ( $2ab$ )
Solution	=	$f(4a^1, b^1, c^2, 3ab, 2ab, 1)$

Fig. 34a Ensembles factoriels pour les données de Griffiths

Les officiers (line) sont ceux à qui le pouvoir ( $4b^1$ ) a été délégué. Ils sont des généralistes en plusieurs domaines et coordonnent les activités en vue d'atteindre le but de l'organisation (1). Un spécialiste est un expert dans un domaine spécifique ( $4c^2$ ) et il conseille ( $4a^1$ ).

---

<sup>48</sup> Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1955, p. 305-315.

Les principales causes de conflits proviennent de relations mal définies (4a.<sup>1</sup>) entre l'autorité administrative (4b.<sup>1</sup>) et l'autorité de compétence ou professionnelle (4c.<sup>2</sup>, 2ab), tout comme de l'incompréhension (2ab) réelle de la distinction fondamentale entre line (4b.<sup>1</sup>) et staff (4c.<sup>2</sup> a.<sup>1</sup>). La manifestation des conflits se produit lors de rencontres et met très souvent en cause les motivations des gens (2ab).

Les solutions proposées par Griffiths consistent dans l'adoption des lignes directrices qu'il formule et qui, selon l'auteur, clarifient les responsabilités tant des line que des staff. Ces directives font appel à la communication (4a.<sup>1</sup>), à l'autorité (4b.<sup>1</sup>) administrative, aux fonctions (4c.<sup>2</sup>), aux techniques (3ab), aux motivations du personnel (2ab) et au but spécifique (1) de l'organisation.

De plus l'auteur <sup>49</sup>, dans un autre volume mentionne que la plus grande cause de mécontentement actuel chez les professeurs provient de ce que la structure, par sa ligne hiérarchique (4b.<sup>1</sup>) freine la créativité des individus (2ab). Griffiths cite des auteurs qui abondent dans ce sens. Ce que l'auteur déplore, c'est qu'aucune solution ne soit présentée par ces critiques pour remplacer les structures rejetées. C'est alors que Griffiths propose sa théorie sur la prise de décision. L'auteur croit que la participation (4a.<sup>1.2</sup>) à la prise de décision peut permettre à un individu (2ab) de développer ses potentialités et de libérer ses énergies créatrices. Voici

---

<sup>49</sup> Daniel E. Griffiths, David L. Clark, D. Richard Wynn, Laurence Iannacone, Organizing Schools for Effective Education, The Interstate Printers of Publishers, Inc., Danville, Illinois, U.S.A., 1962, p. 23-60.

les ensembles factoriels qui ressortent de ces données:

$$\begin{array}{l} \text{Conflit} = f(4b \cdot 1, 2ab) \\ \text{Solution} = f(4a \cdot 1.2, 2ab) \end{array}$$

Fig. 34b Ensembles factoriels pour les données de Griffiths

Skosberg, Alfred H.

L'auteur <sup>50</sup> rejette l'idée que le staff puisse être dirigé par une autorité administrative. La figure 35 exprime la pensée de l'auteur en un ensemble factoriel:

$$\text{Line-and-staff} = f(4a \cdot 1, 2ab, 4b \cdot 1 c \cdot 2)$$

Fig. 35 Ensemble factoriel des données de Skosberg

L'auteur considère le line-and-staff comme une théorie de base des relations interpersonnelles ( $4a \cdot 1, 2ab, 4b \cdot 1 c \cdot 2$ ).

Collins, Raymond L.

<sup>51</sup>

Les arguments apportés par l'auteur démontrent qu'il confond line-and-staff et bureaucratie. La figure 36 présente ce qu'il pense du line-and-staff:

<sup>50</sup> Alfred H. Skosberg, Administrative Operational Patterns, Teachers College Bureau of Publ., 1950, p. 4.

<sup>51</sup> Raymond L. Collins, Techniques of Administration for Identifying Staff Members Alert to Emerging Needs of Public Education, Unpublished Ed. D., Project Report. Teachers College, Columbia University, 1946, p. 4-6.

$$\text{Line-and-staff} = f(4b \cdot 1 \ a \cdot 1)$$

Fig. 36 Ensemble factoriel pour les données de Collins

Selon Collins, l'administrateur est la même personne qui fait ( $4b \cdot 1$ ) tous les changements et qui les recommande ( $4a \cdot 1$ ) dans une organisation.

Pittenger, Benjamin F.

L'auteur <sup>52</sup> mentionne que l'application du concept line-and-staff ne stimule pas l'esprit de créativité chez les professeurs. La figure 37, par son ensemble factoriel, tente de formuler cette opinion de l'auteur.

$$\text{Conflit} = f(2ab, 4b \cdot 1)$$

Fig. 37 Ensemble factoriel pour les données de Pittenger

Ainsi, Pittenger situe le conflit au niveau de l'individu ( $2ab$ ) freiné dans son expression créatrice et au niveau de l'autorité ( $4b \cdot 1$ ) de qui dépend le professeur.

Terry, George R.

L'auteur <sup>53</sup> définit le line-and-staff en rejoignant la pensée de

---

52 Benjamin F. Pittenger, Local Public School Administration, McGraw-Hill Company, New York, 1951, p. 52.

53 George R. Terry, Office Management and Control, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, Revised Edition, 1956, p. 73-76.

Koontz et O'Donnell <sup>54</sup>. Voici les ensembles factoriels qui ressortent des données de l'auteur:

Line	=	$f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2)$
Conflict	=	$f(4a \cdot 1, 2ab)$
Solution	=	$f(3b, 4a \cdot 1, 2ab, 4b \cdot 1 \ c \cdot 2)$

Fig. 38 Ensembles factoriels pour les données de Terry

Le line détient le commandement ( $4b \cdot 1$ ), et les activités reliées à tout ce qui permet d'atteindre les objectifs (1) relèvent directement de lui; le staff remplit une fonction d'aviseur ( $4a \cdot 1$ ) et possède une autorité de compétence liée à sa fonction et à sa personne ( $2ab, 4c \cdot 2$ ).

Le conflit provient de relations tendues et mal définies ( $4a \cdot 1$ ) entre les deux groupes ( $2ab$ ). La solution proposée par l'auteur, c'est la formation (3b) d'un comité pour échanger les idées, étudier les problèmes et participer aux décisions ( $4a \cdot 1$ ), comité formé de personnel ( $2ab$ ) line ( $4b \cdot 1$ ) et staff ( $4c \cdot 2$ ).

---

<sup>54</sup> Harold Koontz, Cyrill O'Donnell (réf. 46, p. 61).

Campbell, Roald, Russell T. Gregg

Les auteurs <sup>55</sup> attribuent les conflits entre line-and-staff au fait d'un manque de distinction claire entre ces deux concepts. Les ensembles factoriels suivants découlent des données recueillies:

Line	=	$f(4b \cdot 1, 2ab)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2, 4a \cdot 1, 2ab)$
Conflits	=	$f(2ab, 4c \cdot 2) (4b \cdot 1) (4a \cdot 1 \cdot 2) (1, 2ab, 3ab, 4a \cdot 1 \cdot 2$ $b \cdot 1 \cdot 2 c \cdot 1 \cdot 2)$
Solutions	=	$f(4a \cdot 1 b \cdot 1, 1) (2ab, 4c \cdot 2, 1)$

Fig. 39 Ensembles factoriels pour les données de Campbell et Gregg

Selon les auteurs, les dirigeants (line) recourent à l'autorité ( $4b \cdot 1$ ) pour influencer le personnel ( $2ab$ ). Les spécialistes (staff) exercent une influence dans leurs fonctions ( $4c \cdot 2$ ) par leurs conseils ( $4a \cdot 1$ ) et s'imposent par leur compétence ( $2ab$ ).

Les conflits rencontrés sont liés au statut ( $2ab, 4c \cdot 2$ ), à l'exercice de l'autorité ( $4b \cdot 1$ ), à la communication ( $4a \cdot 1 \cdot 2$ ) et à la relation fin-moyens ( $1, 2ab, 3ab, 4a \cdot 1 \cdot 2 b \cdot 1 \cdot 2 c \cdot 1 \cdot 2$ ).

La solution proposée est la participation au développement de l'administration scolaire ( $4a \cdot 1 b \cdot 1, 1$ ). Cette participation peut contribuer à développer l'esprit de responsabilité ( $2ab$ ) et à susciter des activités

---

<sup>55</sup> Roald Campbell and Russell T. Gregg, Administrative Behavior Education, Harper & Row, Publishers, New York, 1957, p. 513-526.

appropriées ( $4c \cdot 2$ ) pour perfectionner le but (1) de l'éducation.

Coser, Lewis A.

L'auteur <sup>56</sup> a étudié le conflit social et la théorie du changement social. Il considère le conflit social (2ab) comme un élément positif face aux rigidités organisationnelles ( $4b \cdot 1$ ), au progrès technique (3b) et à la productivité ( $4c \cdot 2$ , 1).

L'aspect positif présenté par l'auteur au sujet du conflit peut être représenté par l'ensemble factoriel suivant:

$$\text{Conflit} = f(2ab, 4b \cdot 1, 3ab, 4c \cdot 2, 1)$$

Fig. 40 Ensemble factoriel pour les données de Coser

Selon Coser, le conflit stimule directement les domaines économiques et technologiques.

Getzels, James W. et al

A l'instar de Parsons <sup>57</sup>, Getzels <sup>58</sup> aide à démontrer qu'en entrant dans un système social, (organisation formelle), le personnel ou l'individu

<sup>56</sup> Lewis A. Coser, Social Conflict and The Theory of Social Change, dans The Bobbs-Merrill, reprint series in the Social Science, S-51, 1957, p.197-207.

<sup>57</sup> Talcott Parsons, Edward A. Shils, Toward A General Theory of Action, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1959, p. 191-197.

<sup>58</sup> James W. Getzels, James M. Lipham, Roald F. Campbell, Educational Administration as A Social Process: Theory, Research, Practice, Harper & Row Publishers, New York, 1968, p. 80.

donne à son geste une signification qui montre que cette personne, désormais, par son activité, ne peut plus être isolée, mais accepte d'être avec d'autres dans un ou des rôles spécifiques. Alors, loin d'opposer l'individu et l'organisation le schème de Getzels prouve l'étroite relation et la nécessité d'une interdépendance ( $2ab, 3ab, 1, 4a^{1.2}b^{1.2}c^{1.2}$ ) dans une complémentarité nécessaire pour arriver au comportement attendu. Toutefois, le modèle aide à situer, à localiser les conflits possibles et réels dans une organisation, en termes de "relations avec". Il faut alors référer nécessairement aux motivations ( $2ab$ ), aux aptitudes, aux capacités, face au rôle accepté ( $4c^2$ ). Voici comment est figurée l'interprétation de ces données dans la figure 41:

Conflit	=	$f(2ab, 4c^2)$
Solution	=	$f(2ab, 3ab, 1, 4a^{1.2}b^{1.2}c^{1.2})$ (interdépendance)

Fig. 41 Ensembles factoriels pour le schème de Getzels

La nécessité de bien définir le but d'une organisation semble être une évidence tout comme le choix des moyens adéquats pour parvenir à cette fin voulue, choisie, déterminée. Ceci exige du personnel un choix du rôle qu'il veut remplir, qu'il est capable de remplir et dans lequel il pourra utiliser ses talents et avoir l'opportunité de les développer.

Congreve, Willard J.

Congreve <sup>59</sup>, dans une étude sur les relations entre les professeurs (staff) et l'administration, découvre que les "staff" préfèrent comme comportement administratif, l'approche formelle ( $4a \cdot 1$ ), impersonnelle dans les relations humaines avec l'administration, parce qu'elle est plus consistante, plus positive et répond mieux aux besoins professionnels ( $2ab$ ). Leur conception d'un tel line peut se formuler ainsi:

$$\text{Line} = f(4a \cdot 1, 2ab)$$

Fig. 42 Ensemble factoriel pour les données de Congreve

Tannenbaum, Robert, Warren Schmidt

Voici l'ensemble factoriel qui ressort des données des auteurs <sup>60</sup>:

$$\text{Solution} = f(4c \cdot 2, 2ab, 4b \cdot 1, 1)$$

Fig. 43 Ensemble factoriel pour les données de Tannenbaum et Schmidt

Agir selon les situations: voilà ce qui résume les données des

---

<sup>59</sup> Willard J. Congreve, Administrative Behavior and Staff Relations, dans Administrator's Notebook, vol. VI, livraison d'octobre 1967, no. 2.

<sup>60</sup> Robert Tannenbaum et Warren H. Schmidt, Comment choisir un style de leadership, dans Harvard Business Review, livraison de mars-avril 1958, p. 3-10, (version française).

auteurs sur les relations des leaders (dirigeants) avec leurs subordonnés (staff). Agir réfère à des activités, à des fonctions ( $4c \cdot 2$ ) et à des situations, et fait appel au jugement du leader ( $2ab$ ) qui détient l'autorité ( $4b \cdot 1$ ) dans telle situation spécifique, poursuivant tel but (1) donné. Cette solution peut s'appliquer à la structure line-and-staff.

Morphet, Edgar, R.L. Johns, T.L. Reller

Les auteurs <sup>61</sup> s'interrogent afin de savoir si l'administration du personnel pourrait se développer effectivement, comme staff, dans un système éducationnel. C'est là un aspect important du système d'éducation où le line-and-staff est directement envisagé. Les ensembles factoriels suivants ressortent des données des auteurs:

Line	= $f(4b \cdot 1, 1, 2ab)$
Staff	= $f(4c \cdot 2, a \cdot 1, 2ab)$
Conflicts	= $f(2ab, 4c \cdot 2) (2ab, 4c \cdot 2) (4a \cdot 1, 2ab)$ $(2ab, 4a \cdot 1, c \cdot 2) (2ab, 4c \cdot 2, a \cdot 1, b \cdot 2)$
Solution	= $f(4a \cdot 1, 1, 2ab)$

Fig. 44 Ensembles factoriels pour les données de Morphet, Johns, Reller

---

<sup>61</sup> Edgar L. Morphet, Roe L. Johns, Theodore L. Reller, Educational Organization and Administration Concepts, Practices and Issues, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1959, 1967, p. 423-424.

Les auteurs affirment que le line a la responsabilité de la prise de décision (4b.<sup>1</sup>) afin d'atteindre les buts (1) de l'organisation, mais qu'il doit aussi assurer à tout le personnel (2ab) un juste traitement. L'officier staff (pour le personnel) est dans une fonction (4c.<sup>2</sup>) d'aviseur auprès de la direction, et la communication (4a.<sup>1</sup>) est sa première responsabilité auprès du personnel (2ab).

Les conflits possibles sont les rivalités entre les officiers line et les officiers staff tels que relevés par Dalton<sup>62</sup> dans ses études. Selon cet auteur, les conflits proviennent: des différences individuelles se rapportant au statut social (2ab, 4c.<sup>2</sup>); du sentiment qu'éprouvent les staff de n'être pas valorisés dans leurs fonctions (2ab, 4c.<sup>2</sup>); de communications difficiles (4a.<sup>1</sup>, 2ab) entre staff et line; les line se sentent menacés (2ab) par les suggestions (4a.<sup>1</sup>) du personnel staff (4c.<sup>2</sup>).

Morphet et les co-auteurs mentionnent aussi comme autre source de conflits, la possibilité pour le line de ne pas accorder suffisamment d'autonomie (2ab) à cet officier staff dans sa fonction (4c.<sup>2</sup>) pour lui permettre d'être le conseiller des divers groupes du personnel (4a.<sup>1</sup>) et de donner des directives (4b.<sup>2</sup>) pour ce qui relève de son domaine spécifique.

Les auteurs proposent une structure de relations définies (4a.<sup>1</sup>) pour assurer un équilibre entre le besoin de rationalité de l'organisation pour qu'elle atteigne son but (1) et une approche humaine pour traiter avec les personnes (2ab).

---

62 Dalton (réf. 13, p. 4).

Hunt, Harold C., Paul R. Pierce

Les auteurs <sup>63</sup> notent le danger de la démocratisation de l'administration et l'ensemble factoriel suivant ressort de leurs données:

$$\text{Conflit} = f(2ab, 4b \cdot 1 \cdot a \cdot 1)$$

Fig. 45 Ensemble factoriel  
pour les données de Hunt et  
Pierce

Ce danger, les auteurs l'identifient comme une compétition (2ab) pour le pouvoir ( $4b \cdot 1$ ) et une détérioration des relations humaines ( $4a \cdot 1$ ). La voie est ouverte, selon les auteurs, pour donner libre cours aux rivalités si bien décrites par Dalton <sup>64</sup> dans son étude sur les problèmes entre le line-and-staff dans les organisations.

Jucius, Michael J.

L'auteur <sup>65</sup> relève les caractéristiques, les avantages et les inconvénients ou problèmes inhérents à la structure line-and-staff. Voici les ensembles factoriels qui ressortent des données de l'auteur:

---

<sup>63</sup> Harold C. Hunt, Paul R. Pierce, The Practice of School Administration, A Cooperative Professional Enterprise, Houghton Mifflin Company, Boston, 1958, p. 339.

<sup>64</sup> Dalton (réf. 13, p. 4)

<sup>65</sup> Michael J. Jucius, Personnel Management, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1947, Fourth Edition 1959, p. 88-90.

Line	= f(4b <sup>·2</sup> )
Staff	= f(4c <sup>·1.2</sup> a <sup>·1</sup> , 2ab)
Conflit	= f(4c <sup>·2</sup> a <sup>·1</sup> b <sup>·2</sup> , 2ab)
Solution	= f(4a <sup>·1</sup> b <sup>·1</sup> , 3b)

Fig. 46 Ensembles factoriels pour les données de Jucius

L'auteur identifie le line au superviseur et mentionne qu'il détient l'autorité de sorte que chaque personne n'a affaire qu'à un seul superviseur (4b<sup>·2</sup>). Les départements staff (4c<sup>·1</sup>) fournissent les services spécialisés (4c<sup>·2</sup>) mais n'ont pas d'autorité administrative. Ils conseillent (4a<sup>·1</sup>) et leur autorité est inhérente à leur personne, à leur compétence personnelle (2ab).

Il arrive fréquemment que le staff dans l'exercice de ses fonctions (4c<sup>·2</sup>) ne conseille pas (4a<sup>·1</sup>) mais impose ses services, ses conseils (4b<sup>·2</sup>) et c'est alors pour les subordonnés (2ab) une cause de conflit parce qu'ils ne savent plus quelles directives suivre.

A une organisation formelle, l'auteur suggère d'utiliser les services de consultation d'une agence extérieure d'experts indépendants de l'organisation, afin d'éviter ces conflits. Le système de communication formelle est indiqué pour la mise en oeuvre de cette suggestion, car la consultation demandée est formelle et constitue une communication, un échange formel au sein de l'organisation (4a<sup>·1</sup>). Elle fait aussi référence à l'autorité (4b<sup>·1</sup>)

qui demande cette consultation et utilise les techniques (3b) nécessaires pour la réaliser.

Argyris, Chris

Le modèle intégré de l'auteur <sup>66</sup> appelé aussi Mix Model présente six propriétés essentielles à l'extrémité d'un continuum et six autres propriétés essentielles à l'autre extrémité du continuum. L'auteur a tenté de faire ainsi ressortir les propriétés dont la nature est valable pour toute organisation dans la vie réelle. Organisation, pour Argyris, signifie construction théorique de l'organisation selon le point de vue sous lequel il traite ce concept.

Sa conception de l'organisation implique trois types d'activités: réalisation des objectifs, maintien de la structure interne et adaptation à l'environnement externe.

L'auteur situe les conflits qui se présentent dans une organisation au niveau de la structure sous tous ses aspects ( $4a \cdot 1.2_b \cdot 1.2_c \cdot 1.2$ ) et au niveau du personnel (2ab) qui ne peut s'adapter à cette structure. La solution qu'il propose est son modèle intégré, qui réfère à la structure et au personnel sous tous leurs aspects et tente de créer une interdépendance entre les parties en cause ( $2ab, 4b \cdot 1.2_a \cdot 1.2_c \cdot 1.2, 1, 3ab$ ). Cet ensemble factoriel tente

---

<sup>66</sup> Chris Argyris, Integrating the Individual and the Organization, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1964, traduit par Claude Lengagne, Participation et Organisation, Dunod, Paris, 1970, p. 141-157.

d'exprimer les trois types d'activités cités antérieurement.

Argyris entrevoit le spécialiste dans un rôle ( $4c \cdot 2$ ) destiné à aider ( $4a \cdot 1$ ) les dirigeants ( $4b \cdot 1$ ) par ses conseils ( $4a \cdot 1$ ), ses directives: rôle joué dans les situations d'apprentissage en laboratoire, où dirigeants et spécialistes se rencontrent. La figure 47 tente de formuler des ensembles factoriels sur les conflits et les solutions proposés par l'auteur, tout comme sur sa conception du staff.

Staff	=	$f(4c \cdot 2 \ a \cdot 1 \ b \cdot 1 \ a \cdot 1)$
Conflit	=	$f(4a \cdot 1.2 \ b \cdot 1.2 \ c \cdot 1.2, 2ab)$
Solution	=	$f(2ab, 4b \cdot 1.2 \ a \cdot 1.2 \ c \cdot 1.2, 1, 3ab)$

Fig. 47 Ensembles factoriels pour les données d'Argyris

Le voeu de l'auteur est que les organisations de l'avenir modifient leurs structures selon les types de décisions à prendre.

Cette deuxième période se termine avec Argyris, et couvre dix années durant lesquelles les chercheurs ont tenté de solutionner le problème provenant d'une structure organisationnelle Line-and-staff. La synthèse des ensembles factoriels de cette période est présentée dans les tableaux suivants et qui font ressortir les divers points de vue d'où les auteurs partent pour traiter le problème.

Tableau II<sup>a</sup>.- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflicts	Solutions
Dalton, E.		$4b^1, 1$	$4c^2 \cdot a^1$	$2ab, 4c^2$ $2ab, 4c^2$ $4a^1, 2ab$ $2ab, 4a^1 \cdot c^2$	$2ab, 4c^2$ $4c^2 \cdot b^2, 1$ $3b, 4a^1 \cdot 1.2$ $2ab$
Dubin, R.				$4a^1 \cdot 1.2$	
Hemans, G.C.	Activités..... Relations.....	$4c^2, 1$ $4a^1 \cdot b^1 \cdot c^2$	$4c^2 \cdot a^1$	$2ab, 3b, 1, 4b^1 \cdot c^2$	$4a^1, 3b, 1, 4b^1$ $4a^1, 2ab, 4c^2$ $4b^1 \cdot a^1 \cdot c^2, 1$ $3b, 2ab, 4c^2 \cdot a^1$ $2ab, 3ab, 1, 4a^1 \cdot 1.2 \cdot b^1 \cdot c^1 \cdot 1.2$ (interdépendance)
Worthy, J.C.				$1, 2ab, 3ab, 4a^1 \cdot 1.2 \cdot b^1 \cdot 1.2 \cdot c^1 \cdot 1.2$ (non intégration)	$4a^1 \cdot 1.2 \cdot b^1 \cdot 1.2 \cdot c^1 \cdot 1.2$ $3ab, 2b, 4b^1 \cdot a^1, 1$ (intégration)

Code: référence à la figure 2.

Tableau II b.- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Benben, J.S.	Surintendance Gérance Structure administrative	$4c^2b^1, 1, 2ab$	$4c^2a^1$ $4c^2.1, 1, 3ab$		$4b^1c^2, 2ab, 3b, 4a^1, 1$
Savage, W.W.					$2ab, 4b^1, 1, 4a^2c^2$ $4b^1, 3b, 4a^1, 2ab$
Ferneau, E.		$4b^1, 1$	$4a^1, c^2$	$4a^1, 2ab$	$4b^1, 3b, 4a^1, 1, 4c^2$ agence extérieure de planification
Wiles, K.		$4b^1, 1$	$4c^2a^1c^2, 2ab$	$4a^1, 2ab$	$4b^1, 1, 4a^1c^2, 2ab$
Spears, H.		$4b^1, 1$	$4a^1c^2, 2ab$	$1, 2ab, 4c^2$	$2ab, 1, 3ab, 4a^1.2b^1.2$ $c^1.2$
Drucker, P.		$4a^1c^2, 2ab, 3b, 4b^1, 1$	$4c^2, 2ab$	$4b^1e^1$	$2ab, 4c.2b.1$ $4c^2a^1$ $3b, 2ab, 4c^2$ $4a^1, 2ab, 4c^2, 3ab$

Code: référence à la figure 2.

Tableau II c .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflicts	Solutions
Bidwell, C.E.				$4a^{\cdot 1}, 2b$	$4b^{\cdot 1}a^{\cdot 1}, 2ab$ $2ab, 4a^{\cdot 1}b^{\cdot 1}$
Koontz H., C. O'Donnell		$4b^{\cdot 1}, 1$	$4a^{\cdot 1}, 2ab, 4c^{\cdot 2}$	$4c^{\cdot 2}, 2ab, 4a^{\cdot 1}b^{\cdot 1}$	$3b, 4a^{\cdot 1}$ $4a^{\cdot 1}b^{\cdot 1}a^{\cdot 2}$
Allen, L.A.		$4b^{\cdot 1}, 1$	$4c^{\cdot 2}e^{\cdot 1}$		$4b^{\cdot 1}c^{\cdot 2}, 2ab$
Griffiths, D.E.		$4b^{\cdot 1}, 1$	$4c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}$	$4a^{\cdot 1}b^{\cdot 1}c^{\cdot 2}, 2ab$ $2ab, 4b^{\cdot 1}c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}$ $2ab$ $4b^{\cdot 1}, 2ab$	$4a^{\cdot 1}b^{\cdot 1}c^{\cdot 2}, 3ab, 2ab, 1$  $4a^{\cdot 1.2}, 2ab$
Skosberg, A.H.	$4a^{\cdot 1}, 2ab, 4b^{\cdot 1}c^{\cdot 2}$				
Collins, R.L.	$4b^{\cdot 1}e^{\cdot 1}$				
Pittenger, E.F.				$2ab, 4b^{\cdot 1}$	

Code: référence à la figure 2.

Tableau II d .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Terry, G.R.		$4b^{.1}, 1$	$4a^{.1}, 2ab, 4c^{.2}$	$4a^{.1}, 2ab$	$3b, 4a^{.1}, 2ab, 4b^{.1}c^{.2}$
Campbell, R. R.T. Gregg		$4b^{.1}, 2ab$	$4c^{.2}, a^{.1}, 2ab$	$2ab, 4c^{.2}$ $4b^{.1}$ $4a^{.1.2}$ $1, 2ab, 3ab, 4a^{.1.2}b^{.1.2}c^{.1.2}$	$4a^{.1}b^{.1}, 1$ $2ab, 4c^{.2}, 1$
Coser, L.A.				$+$ $2ab, 4b^{.1}, 3ab, 4c^{.2}$	
Getzels, J.W. J.M. Lipham R.F. Campbell				$2ab, 4c^{.2}$	$2ab, 3ab, 1, 4a^{.1.2}b^{.1.2}c^{.1.2}$ $c^{.1.2}$ (interdépendance)
Congreve, W.J.		$4a^{.1}, 2ab$			
Tannenbaum, R., A. Schmidt					$4c^{.2}, 2ab, 4b^{.1}, 1$ agir selon les situations

Code: référence à la figure 2.

Tableau II \*.- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Morphet, M.E., E.L. Johns, T.L. Keller		$4b^1, 1, 2ab$	$4c^2 a^1, 2ab$	$2ab, 4c^2$ $2ab, 4c^2$ $4a^1, 2ab$ $2ab, 4a^1 c^2$ $2ab, 4c^2 a^1 b^2$	$4a^1, 1, 2ab$
Hunt, H.C., P.D. Pierce				$2ab, 4b^1 a^1$	
Jucius, E.J.	Superviseur	$4b^2$	$4c^1 a^2, 2ab$	$4c^2 a^1 b^1, 2ab$	$4a^1 b^1, 3b$ (agence extérieure de consultation)
Argyris, C.			$4c^2 a^1 b^1 a^1$	$4a^1 b^1 c^1, 2$ $2ab$	$2ab, 4b^1 a^1 c^1, 2$ $1, 3ab$ (modèle intégré)

Code: référence à la figure 2.

Durant les dix dernières années, les auteurs semblent s'attacher à identifier les conflits entre le line et le staff. Aucun d'eux ne semble mentionner la richesse de cet élément en vue de la croissance organisationnelle. Tous les efforts semblent tendus vers son élimination.

Les termes qui ressortent au niveau des solutions proposées sont: l'intégration, l'interdépendance, un mécanisme d'adaptation à instaurer, agence extérieure de planification et action déterminée par les situations.

La troisième période couvre cinq ans et comprend un nombre d'auteurs aussi considérable que pour la deuxième période. L'intérêt pour ce concept line-and-staff est donc soutenu, que ce soit pour le promouvoir ou pour travailler à l'éliminer.

#### Troisième section

Cette section présente vingt-neuf auteurs et couvre la période s'étendant de 1960 à 1964.

#### McGregor, Douglas

L'auteur <sup>67</sup> ne met pas en doute les efforts tentés jusque-là pour améliorer les relations humaines dans les entreprises, mais il signale que la relation d'interdépendance en ce qui concerne le line-and-staff a été mal

---

<sup>67</sup> McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book Company, 1960, New York, x-246p., traduit par J. Ardoine et M. Lobrot, La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, Paris, 1969, p. 28-40, 116-143.

comprise. Voici les ensembles factoriels qui ressortent de ses données :

Relations	Line-and-staff	= $f(2ab, 4c \cdot^2 a \cdot^1 b \cdot^1, 1)$
Théorie X	Line	= $f(4b \cdot^1, 1)$
	Staff	= $f(4c \cdot^2 a \cdot^1)$
	Conflit	= $f(2ab, 4b \cdot^1, 2ab, 4b \cdot^1 c \cdot^2 a \cdot^1)$
Théorie Y	Solution	= $f(3b, 4b \cdot^1 c \cdot^1 \cdot^2 a \cdot^1, 2ab, 1)$

Fig. 48 Ensembles factoriels pour les données de McGregor

L'auteur met en évidence cette incompréhension en désignant X. Y. ses deux théories au moyen des exposants.

Pour traiter des relations entre le line et le staff, la théorie X part du principe d'autorité dans une organisation formelle. Ainsi, on confie au line le commandement, le contrôle et l'exécution ( $4b \cdot^1, 1$ ), tandis que l'on attribue au staff une fonction de service ( $4c \cdot^2$ ) et de conseil ( $4a \cdot^1$ ).

Ce que McGregor attaque dans cette théorie qui définit le line et le staff, c'est le fondement de la stratégie qui repose sur l'ordre et le contrôle, tandis qu'en réalité l'influence des forces des États-majors (staff) entre en jeu dans cette relation et il n'en est pas tenu compte. Les organisations sont des complexes de relations interdépendantes et l'interdépendance veut dire que chaque partie, chaque unité peut affecter le pouvoir de l'autre dans la réalisation des objectifs poursuivis. Les conflits qui découlent de la théorie X sont une lutte pour le pouvoir ( $2ab, 4b \cdot^1$ ) et un manque de confiance mutuelle ( $2ab$ ) entre le line ( $4b \cdot^1$ )

et le staff ( $4c \cdot 2a \cdot 1$ ) manifestée par toutes sortes de rivalités.

L'auteur préconise donc l'équipe de direction ( $3b, 4b \cdot 1, c \cdot 1.2, a \cdot 1, 2ab, 1$ ), qui relève de la théorie Y, pour solutionner ces conflits de relations humaines. Il explique que le staff dans l'équipe de direction a pour tâche d'apporter le service, l'aide spécialisée, ce qui le place dans la situation d'un spécialiste vis-à-vis de son client. Le spécialiste peut alors librement exposer son point de vue selon son optique et ses responsabilités. Il fournit ensuite le conseil approprié mais il laisse son client entièrement libre d'utiliser ou non ses recommandations. Selon McGregor, la direction doit reconnaître le principe d'auto-contrôle comme principe central du contrôle dans l'organisation pour le personnel dirigeant et spécialisé.

Dans une organisation les fonctions se différencient de plusieurs façons et pas seulement par la distinction traditionnelle line-and-staff. Ainsi, dans une organisation, chaque membre ( $2ab$ ) a en même temps des responsabilités fonctionnelles ( $4c \cdot 2a \cdot 1$ ) et hiérarchiques ( $4b \cdot 1, 1$ ), c'est-à-dire staff-line s'il met ses ressources humaines au service de l'organisation, parce qu'il a besoin de l'aide des autres pour remplir sa fonction. La relation line-and-staff, selon McGregor, est une relation d'interdépendance, et les influences doivent s'exercer dans les deux sens.

L'équipe de direction qui respecte cette interdépendance prend alors une grande importance à chaque niveau de l'organisation.

Hills, R.J.

L'auteur <sup>68</sup> fait ressortir, dans un article sur les relations staff, certains conflits entre l'individu et l'organisation et il propose comme solution un style de leadership. Les ensembles qui ressortent de ses données sont:

$\begin{aligned} \text{Conflits} &= f(4c \cdot 2, 2ab) (2ab, 4c \cdot 2) (4c \cdot 2+, 2ab) * \\ \text{Solution} &= f(4b \cdot 1, 2ab, 1, 4c \cdot 2) \end{aligned}$
--

Fig. 49 Ensembles factoriels pour les données de Hills

Selon Hills, les conflits proviennent de trois sources: du rôle versus personnalité ( $4c \cdot 2, 2ab$ ); d'une différence d'opinions parmi les membres en ce qui a trait au rôle ( $2ab, 4c \cdot 2$ ); et lorsque plus d'un rôle ( $4c \cdot 2+$ ) est rempli par la même personne ( $2ab$ ).

L'auteur mentionne trois styles de leadership: un style centré sur les demandes de l'organisation, un style centré sur les besoins de l'individu et un style intermédiaire qui considère la situation et agit en conséquence. C'est ce troisième style que l'auteur retient comme solution aux conflits relevés.

Selon ce style, le leader ( $4b \cdot 1$ ) tient compte de la situation ( $2ab, 1$ ) et agit ( $4c \cdot 2$ ) en conséquence.

---

\* Le signe \* signifie plus d'un rôle pour une même personne.

<sup>68</sup> Hills, R.J., A New Concept of Staff Relations, dans Administrator's Notebook, vol. VIII, livraison de mars 1960, no. 7.

Pfiffner, John M. et Frank P. Sherwood

Les données des auteurs <sup>69</sup> permettent de présenter les ensembles factoriels suivants:

Line	= f( $4c \cdot 2b \cdot 1$ , 1)
Staff	= f( $4c \cdot 2a \cdot 1$ )
Conflit	= f(2ab, 1, $4b \cdot 1 a \cdot 1$ , 2ab, 3ab)
Solutions	= f( $4a \cdot 1 \cdot 2b \cdot 1 \cdot 2c \cdot 1 \cdot 2$ , 2ab, 3ab, 1) ( $4b \cdot 1 \cdot 2$ , $c \cdot 2$ ) $4a \cdot 1$ , 2ab, 1) ( $4b \cdot 1$ , 2ab, 1, $4c \cdot 2$ )

Fig. 50 Ensembles factoriels pour les données de Pfiffner et Sherwood

Pour les auteurs, les activités ( $4c \cdot 2$ ) line sont celles qui sont associées à l'autorité hiérarchique ( $4b \cdot 1$ ) et à la production, c'est-à-dire à l'obtention du but organisationnel (1).

Quant au staff, les auteurs en distinguent trois catégories, mais leurs fonctions ( $4c \cdot 2$ ) les relient à l'autorité par la communication ( $4a \cdot 1$ ) et ils n'ont pas d'autorité administrative.

Les conflits se retrouvent dans une différence de perception (2ab) des buts (1) et des situations qui mettent en cause l'autorité ( $4b \cdot 1$ ), la valeur de la communication dans le système ( $4a \cdot 1$ ) et les orientations personnelles (2ab), tout comme les techniques (3ab).

---

<sup>69</sup> Pfiffner, John M., et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1960, p. 170-189.

Les auteurs suggèrent comme solutions: le modèle intégré d'Argyris (4a<sup>1.2</sup>b<sup>1.2</sup>c<sup>1.2</sup>, 2ab, 3ab, 1); la décentralisation qui consiste, pour l'autorité administrative (4b<sup>1</sup>), à déléguer une autorité fonctionnelle (4b<sup>2</sup>) au personnel staff pour exercer ses fonctions (4c<sup>2</sup>); le modèle de Simon <sup>71</sup> qui suggère de faire participer à la prise de décision (4a<sup>1</sup>) tous ceux (2ab) qui entrent dans une zone d'intérêt, en regard du problème à solutionner, pour que les buts (1) de l'organisation soient poursuivis plus efficacement; enfin, ils préconisent l'organisation à buts multiples, c'est-à-dire "agir selon les exigences de la situation" (4b<sup>1</sup>, 2ab, 1, 4c<sup>2</sup>).

Hencley, Stephen P.

L'auteur, <sup>72</sup> en présentant une étude sur les modes de conflits entre les surintendants scolaires et leurs groupes de référence, justifie l'utilisation des termes "attentes de rôles", "conflits de rôles" et "conflits au sein du rôle".

Les implications qui découlent de cette recherche font ressortir les types de conflits qui deviennent en quelque sorte les identifications des causes de conflits: l'auteur mentionne que cette typologie peut servir de

---

70 Chris Argyris, Participation et Organisation, Dunod, Paris, 1970, p. 145.

71 Simon (réf. 21, p. 40).

72 Stephen P. Hencley, The Conflicts Patterns of School Superintendents, dans Administrator's Notebook, vol. VIII, livraison de mai 1960, no. 9.

base pour prévenir les conflits entre le surintendant et ses groupes de références.

Les ensembles factoriels suivants ressortent des données de l'auteur:

Conflits	= f(2ab) (4a <sup>1</sup> ) (2ab, 4c <sup>2</sup> ) (4b <sup>1</sup> )
Solutions	= f(2ab) (4a <sup>1</sup> ) (2ab, 4c <sup>2</sup> ) (4b <sup>1</sup> )

Fig. 51 Ensembles factoriels pour les données de Hencley

Les groupes de références considèrent le surintendant comme possédant plus ou moins d'habileté pour percevoir clairement et de façon juste (2ab); pour communiquer efficacement (4a<sup>1</sup>); pour évaluer les ressources humaines dont il dispose et pour harmoniser le tout (2ab) afin de travailler (4c<sup>2</sup>) avec dextérité et ampatie avec les groupes pour prendre des décisions logiques (4b<sup>1</sup>).

Comme l'auteur a signalé que sa typologie pouvait servir de base à la prévention des conflits, les mêmes ensembles seront reproduits comme solutions aux conflits par inférence: développer ses aptitudes à percevoir plus justement (2ab); communiquer efficacement (4a<sup>1</sup>); travailler (4c<sup>2</sup>) plus pertinemment au moyen des ressources humaines (2ab) dont il dispose; prendre des décisions (4b<sup>1</sup>) plus conformes aux besoins réels.

Abbott, Max A.

Abbott <sup>73</sup> enquête sur le rôle des valeurs et des perceptions dans les relations du surintendant scolaire et des professeurs. Il découvre que les relations impersonnelles sont vraiment influencées par les valeurs inhérentes aux individus et par la façon dont ces valeurs sont perçues de part et d'autre. Il note que les implications de ce résultat concernent l'apprentissage des administrateurs, leur pratique de l'administration ainsi que la recherche. L'ensemble factoriel de la figure 52 tente d'interpréter la pensée de l'auteur.

$$\text{Conflit} = f(2ab, 4a \cdot 1)$$

Fig. 52 Ensemble factoriel pour les données de Abbott

Les conflits ne sont alors que le résultat de la perception des valeurs des autres (2ab) et de leur signification pour chacun, de sorte que leurs relations ( $4a \cdot 1$ ) dans une organisation sont conditionnées au départ par cette perception individuelle.

Stoops, Emery et M.L. Rafferty

Dans un volume sur les pratiques et sur les courants en administration scolaire, les auteurs <sup>74</sup> notent la tendance à retenir les services de

---

<sup>73</sup> Max A. Abbott, Values and Value-Perceptions in Superintendent School Board Relationships, dans Administrator's Notebook, vol. IX, livraison de décembre 1960, no. 4.

<sup>74</sup> Emery Stoops, M.L. Rafferty, Practices and Trends in School Administration, Ginn and Company, New York, p. 449.

superviseurs pour la coordination de l'enseignement et à les considérer comme services "staff". La figure 53 tente de formuler cette fonction staff du superviseur.

$$\text{Staff} = f(4c \cdot 2a \cdot 1)$$

Fig. 53 Ensemble factoriel  
pour les données de Stoops  
et Rafferty

Des superviseurs spéciaux ont pour fonction ( $4c \cdot 2$ ) d'assister les districts scolaires dans une étendue donnée et dans un domaine précis de spécialisation personnelle pour l'étude des problèmes d'enseignement afin qu'ils fournissent leurs conseils ( $4a \cdot 1$ ) sur le problème. Ainsi on s'achemine, selon les auteurs, vers une auto-supervision au sein de l'école même, pour pouvoir opérer à un niveau semi-autonome, dans l'avenir.

#### Likert, Rensis

La théorie de Likert <sup>75</sup> permet de constituer, à partir de ses données, les ensembles factoriels suivants. Pour l'auteur, la théorie nouvelle qu'il présente perfectionne l'ancienne théorie dite traditionnelle.

---

<sup>75</sup> Rensis Likert, New Patterns of Management, McGraw-Hill Book Company, New York, 1961, p. 185-187.

<u>Théorie Traditionnelle</u>	
Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2 a \cdot 1)$
Conflit	= $f(2ab, 4b \cdot 1)$
Solution	= $f(\text{nouvelle théorie})$

Fig. 54a. Ensembles factoriels pour les données de Likert

Cette théorie traditionnelle attribue au line l'autorité administrative ( $4b \cdot 1$ ) et la rend responsable d'atteindre le but (1) organisationnel; le staff exécute une fonction ( $4c \cdot 2$ ) et assiste de ses conseils ( $4a \cdot 1$ ) le line. Les conflits se situent au niveau des personnalités (2ab) dans leurs rapports avec l'autorité ( $4b \cdot 1$ ). L'auteur présente donc sa nouvelle conception de la structure line-and-staff.

<u>Nouvelle Théorie</u>	
Line-and-staff	= $f(4b \cdot 1 c \cdot 2 a \cdot 1)$
Conflit	= * + $f(2ab, 4b \cdot 1 a \cdot 1 c \cdot 2, 1, 3ab)$
Solution	= $f(4b \cdot 1 c \cdot 2, 1, 4a \cdot 1 c \cdot 1, 2ab)$

Fig. 54b Ensembles factoriels pour les données de Likert

Les niveaux d'organisation présentés par l'auteur ne sont pas pensés en termes de plus ou moins d'autorité, mais de coordination ( $4b \cdot 1$ ) et de

---

\*+signifie positif.

recouvrement au niveau des groupes de travail ( $4c \cdot 2$ ), de sorte que les buts (1), les problèmes, les recommandations ( $4a \cdot 1$ ) et les influences dans les unités ( $4c \cdot 1$ ) convergent vers le groupe (2ab) constitué avec recouvrement pour la solution des problèmes. Cette solution est identifiée comme étant la nouvelle théorie ou système 4 de Likert.

La formule line-and-staff explique le recouvrement ainsi: pour solutionner le même problème on retrouve des line ( $4b \cdot 1$ ) et des staff ( $4c \cdot 2$ ) qui échangent ( $4a \cdot 1$ ) en vue d'une solution possible.

Ce qui est à noter, c'est que le conflit, c'est-à-dire les différences d'opinions (2ab) entre line ( $4b \cdot 1$ ) dans leurs communications ( $4a \cdot 1$ ) avec les staff ( $4c \cdot 2$ ), au lieu de demeurer négatives, vont produire le perfectionnement des buts (1) et la création de nouvelles techniques (3ab) pour arriver à ce perfectionnement.

Thompson, Victor A.

Les ensembles factoriels qui ressortent des données de Thompson <sup>76</sup> se formulent ainsi:

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2, a \cdot 1)$
Conflicts	= $f(4a \cdot 1, 2ab) (4b \cdot 1, 3ab, 4c \cdot 2, 1) (4c \cdot 2, 2ba) (4a \cdot 1, 1) (2ab)$
Solutions	= $f(4a \cdot 1, b \cdot 1, c \cdot 2) (4b \cdot 1, 3b, 4c \cdot 2) (3b, 4b \cdot 1, c \cdot 2) (2ab, 4c \cdot 1, 2)$ $(3b, 4c \cdot 2, 2ab, 4a \cdot 1, 2ab, 4b \cdot 1, c \cdot 2)$

Fig. 55 Ensembles factoriels pour les données de V.A. Thompson

<sup>76</sup> Victor A. Thompson, Modern Organization, Alfred A. Knopf, Publishers, New York, 1961, 1968, 197 -xip., traduit par J. Robert; Comportement bureaucratique et organisation moderne, Editions Hommes et Techniques. Paris, 1966, p.77-99.

L'auteur, dans son étude sur le comportement bureaucratique et l'organisation moderne, situe le line selon la conception traditionnelle comme détenant l'autorité ( $4b^1$ ) et la responsabilité des buts (1); il situe le spécialiste (staff) comme détenant une fonction ( $4c^2$ ) d'aviseur, de consultant ( $4a^1$ ).

Thompson résume les causes des conflits en cinq points: 1<sup>o</sup> comme un désaccord sur la réalité de l'interdépendance ( $4a^1$ ) et comme résultant de perceptions différentes d'une même réalité (2ab); 2<sup>o</sup> il mentionne comme autre point un écart entre l'autorité, le droit de commander et la capacité de commander ( $4b^1$ ) en regard des exigences techniques (3ab) spécialisées ( $4c^2$ ) reliées aux buts (1); 3<sup>o</sup> il souligne l'interaction qui entraîne la violation des statuts; le statut est relié et à la fonction ( $4c^2$ ) et à la personne, sous les aspects individuel et social (2ba); 4<sup>o</sup> il note l'importance de l'interdépendance ( $4a^1$ ) pour réaliser les buts (1) de l'organisation: exigence non respectée qui cause des conflits; 5<sup>o</sup> enfin, il signale que les conflits ont pour origine des valeurs non partagées sans aucune conception commune de la réalité (2ab).

L'auteur, dans ses données, semble identifier le système technologique à la spécialisation. Pour faciliter la comparaison des données, lorsque l'auteur réfère à la technologie, ses données sont aussi notées au niveau de la fonction spécialisée, au sein du modèle.

L'auteur suggère comme solutions: de reconnaître ( $4a^1$ ) l'interdépendance entre le line ( $4b^1$ , 1) et le staff ( $4c^2$ ); de donner aux line ( $4b^1$ ) des fonctions instrumentales (3b) pour les tenir en contact avec la réalité

technique ( $4c \cdot 2$ ) et pour mettre en évidence la nécessité des interdépendances; de repenser le système des salaires (3b) pour en arriver à une quasi égalité entre line ( $4b \cdot 1$ ) et staff ( $4c \cdot 2$ ) à ce sujet; de repenser (2ab) la division du travail ( $4c \cdot 1 \cdot 2$ ) pour l'ajuster aux nouvelles exigences de la spécialisation; de mettre en branle des processus organisationnels (3b) pour établir la coopération ( $4c \cdot 2$ , 2ab) basée sur la reconnaissance ( $4a \cdot 1$ ) et l'acceptation (2ab) mutuelle de l'interdépendance ( $4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2$ ).

Fisch, Gerald G.

L'auteur <sup>77</sup> suggère le remplacement du concept line-and-staff qu'il considère comme suranné. Il préconise le travail d'équipe fonctionnel (Functional teamwork).

Voici les ensembles factoriels qui ressortent de ses données:

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2, a \cdot 1)$
Conflit	= $f(4c \cdot 1 \cdot 2, a \cdot 1)$
Solution	= $f(4b \cdot 2, 2ab, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 3b, 1)$

Fig. 56 Ensembles factoriels pour les données de Fisch

---

<sup>77</sup> Gerald G. Fisch, Line-Staff is Absolute, dans Harvard Business Review, livraison de septembre-octobre 1961, reprinted from IBM dans Organizational Development Series, Part 1, p.11-24.

Exprimant la pensée traditionnelle, l'auteur attribue au line le commandement (4b.<sup>1</sup>) et le maintien des buts (1); au staff, il attribue les activités (4c.<sup>2</sup>) de support, d'aide, de conseils (4a.<sup>1</sup>). Il affirme qu'un concept qui considère comme groupes de support les fonctions qui sont les fonctions-clés des entreprises n'est pas à point. Il relève, au niveau des divers départements (4c.<sup>1</sup>) et des fonctions (4c.<sup>2</sup>), des problèmes de relations (4a.<sup>1</sup>) causés par l'application de ce concept et par la variation de ses applications.

Fisch propose le concept F-T, c'est-à-dire "functional (4b.<sup>2</sup>) teamwork" ou travail d'équipe pour assurer la coopération (2ab, 4c.<sup>2</sup>) avec l'utilisation minimum des comités (4a.<sup>1</sup>). Comme le travail d'équipe est une méthode, une technique de distribution du travail, c'est au niveau de la technologie (3b) qu'il faut ici faire appel pour situer cette donnée dans un ensemble, tout comme cette méthode réfère au but (1), car tout travail d'équipe poursuit un objectif.

Hanlon, J.M.

L'auteur <sup>78</sup>, à partir des concepts d'autorité et de pouvoir, obtient comme résultat d'une analyse sur les comportements du principal, vu par les professeurs, trois types de dirigeants: "ordinant, coordinant, et non-ordinant". Le "co-ordinant" est retenu dans cette étude en raison même de sa

---

<sup>78</sup> J.M. Hanlon, An Analysis of Authority and Power in Administration, The University of Buffalo, Ed. D., 1961, University Microfilms, Inc., Ann Arbor, Michigan, p. 39-57.

classification au premier rang comme résultat de la recherche de l'auteur. La majorité des professeurs a classifié le principal comme "coordinant", c'est-à-dire, d'après les données de l'auteur, comme tendant à partager son autorité et son pouvoir ( $4b^1$ ), ce qui met en cause le style de leadership (2ab) au niveau de la solution ( $4a^1$ ) des problèmes.

En identifiant le line au principal, l'ensemble factoriel suivant ressort des données de Hanlon:

$$\text{Line} = f(4b^1, 2ab, 4a^1)$$

Fig. 57a Ensemble factoriel pour les données de Hanlon

Le même auteur <sup>79</sup>, en 1968, dans son livre sur l'administration et sur l'éducation conduisant à une théorie d'autoactualisation, fournit dans son 10<sup>e</sup> postulat des données dont on peut extraire un ensemble comme solution aux conflits. L'équilibre, selon l'auteur, entre la spécialisation et la généralisation, c'est-à-dire entre un élément de contrôle organisationnel ( $4b^1$ ), un élément énergétique (2ab) et un élément de recouvrement ( $4c^2$ ) peut assurer l'actualisation (1) d'une organisation scolaire, c'est-à-dire l'obtention de ses buts conformément aux exigences du progrès.

Les conflits proviennent de la divergence d'opinions entre le line et le staff ( $4a^1$ , 2ab). La figure 57b interprète l'auteur:

---

<sup>79</sup> J.M. Hanlon, Administration and Education, Toward a Theory of Self-Actualization, Wadsworth, Publishing Company, Inc., Belmont, California, 1968, p. 57-87 et p. 189-204.

$$\begin{aligned} \text{Conflit} &= f(4a \cdot 1, 2ab) \\ \text{Solution} &= f(4b \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2, 1) \end{aligned}$$

Fig. 57b Ensembles factoriels pour les données de Hanlon

Cunningham, Luvern L.

L'auteur<sup>80</sup>, en traitant du changement dans les organisations scolaires, essaie de démontrer que le concept de système social peut être appliqué par une administration scolaire non seulement à la communauté, au district, à une équipe d'enseignement, mais même à une classe. L'auteur trouve ce concept très puissant, car pour lui, système signifie assemblage de parties, d'idées interreliées, interdépendantes et qui fonctionnent en obéissant à un certain contrôle.

L'ensemble factoriel de la figure 58 ressort des données de l'auteur.

$$\text{Solution} = f(2ab, 4c \cdot 2, a \cdot 1, 1, 2ab, 4b \cdot 1)$$

Fig. 58 Ensemble factoriel inféré des données de Cunningham

Ainsi, un système scolaire est un ensemble de professeurs, d'élèves, d'administrateurs et autre personnel (2ab) interreliés et interdépendants

---

<sup>80</sup> Luvern L. Cunningham, Viewing Change in School Organizations, dans Administrator's Notebook, vol. XI, livraison de septembre 1962, no. 1.

( $4c \cdot 2$ ,  $4a \cdot 1$ ), avec des buts (1), des idées et des besoins personnels (2ab), mais qui tendent à agir en accord avec des formes variées de contrôle ( $4b \cdot 1$ ).

L'auteur est cité parce que son explication du système social scolaire offre une solution aux conflits entre line-and-staff dans les organisations scolaires, bien que l'auteur ne présente pas son exposé comme solution, puisqu'il se limite à l'analyse des concepts.

Brown, Alan F.

L'auteur <sup>81</sup> traite du conflit et du stress dans les relations administratives. Les ensembles factoriels des données de Brown sont présentés dans la figure 59.

Line-and-staff	= f(2ab, $4c \cdot 2$ , $4a \cdot 1$ )
Conflit	= *f(2ab, $4c \cdot 2$ , 1)
Solution	= f(3ab, $4c \cdot 2$ , 2ab)

Fig. 59 Ensembles factoriels pour les données de Brown

L'auteur présente le stress comme un facteur motivant pour les professeurs (2ab) et compatible avec la supervision ( $4c \cdot 2$ ) dans le sens de service spécialisé, d'aide, pour l'utilisation des énergies en vue d'atteindre les buts organisationnels (1), sauf bien entendu si le stress est trop intense.

<sup>81</sup> Alan F. Brown, Conflict and Stress in Administrative Relationships, dans Administrator's Notebook, vol. X, livraison de mars 1962, no. 7.

\*\* signifie positif

De plus, administrateurs (line) et superviseurs (staff) ont la responsabilité de découvrir les différences individuelles (2ab) chez les membres du personnel pour que, dans leurs fonctions ( $4c \cdot 2$ ), ils sachent s'adapter aux besoins individuels et utiliser les énergies des professeurs en leur enseignant ( $4a \cdot 1$ ) comment les mettre au service des élèves. L'auteur, dans un autre article <sup>82</sup>, signale que les programmes d'entraînement en services (3ab) et de supervision les mieux structurés ( $4c \cdot 2$ ) stimulent l'expression de nouvelles idées (2ab), ce qui est interprété comme solution aux conflits possibles. Vue sous cet angle, la supervision contribue à lancer des défis plutôt qu'elle n'est une menace ou une cause de perturbation de l'émotivité chez les professeurs.

Lucio, William H. et John D. McNeil

Les ensembles factoriels qui ressortent des données des auteurs <sup>83</sup> sur les concepts étudiés sont présentés dans la figure 60.

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2 a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 1)$
Conflits	= $f(2ab, 4a \cdot 1) (4c \cdot 2 b \cdot 2)$
Solutions	= $f(4b \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2) (4a \cdot 1 c \cdot 2)$

Fig. 60 Ensembles factoriels pour les données de Lucio et McNeil

<sup>82</sup> Alan F. Brown, Teaching under Stress, dans The Canadian Administrator, vol. 1 livraison de mars 1962, no. 6.

<sup>83</sup> William H. Lucio, John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, (1962) 1969, p. 20-47.

Selon les auteurs, les line sont ceux qui ont le droit de prendre des décisions ( $4b^1$ ) et d'exercer le contrôle pour atteindre les objectifs (1). Les staff, par leurs fonctions ( $4c^2$ ), aident et conseillent ( $4a^1$ ) les line pour faciliter la coordination des activités du personnel (2ab) et pour maintenir les services, les départements ou unités ( $4c^1$ ). Les auteurs notent que la première source de conflit provient de la confusion dans la définition des termes: les mêmes termes réfèrent à des réalités différentes ce qui relève de la perception d'une part (2ab) et de la communication d'autre part ( $4a^1$ ). La subdivision de la supervision entre les administrateurs et les professeurs, et l'acceptation de fonctions administratives par les superviseurs ( $4c^2b^2$ ) est une autre source de conflit.

Les auteurs suggèrent qu'il n'y ait pas de distinction étroite ou trop rigide entre l'autorité administrative ( $4b^1$ ) et l'autorité d'influence (2ab,  $4c^2$ ). D'autre part, ils signalent la nécessité de clarifier ( $4a^1$ ) les rôles ( $4c^2$ ) de supervision des professeurs, des administrateurs, des consultants pour prévenir le désordre et les conflits car ils postulent que le rôle a un lien avec la position et non avec la personne.

Reeves, A.W., H.C. Melsness, J.E. Cheal

Les données des auteurs <sup>84</sup> permettent de fournir les ensembles factoriels contenus dans la figure 61:

---

<sup>84</sup> A.W. Reeves, H.C. Melsness, J.E. Cheal, Educational Administration: The Role of the Teacher, The Macmillan Company of Canada Limited, Toronto, Ontario, 1962, p. 30-35.

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 1)$
Conflit	= $f(4c \cdot 2, 2ab)$
Solution	= $f(2ab, 4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 1, 3b)$

Fig. 61 Ensembles factoriels pour les données de Reeves, Melsness, Cheal

Reeves, Melsness et Cheal s'entendent pour affirmer que le line prend les décisions et exerce le contrôle ( $4b \cdot 1$ ) pour atteindre les buts de l'organisation (1), tandis que le staff, dans sa fonction ( $4c \cdot 2$ ) aide le line, le conseille ( $4c \cdot 1$ ) et facilite la coordination pour les activités du personnel (2ab) et le maintien des diverses-unités ( $4c \cdot 1$ ) de travail.

Les auteurs estiment que les conflits peuvent provenir des administrateurs, s'ils reprennent une partie des responsabilités ( $4c \cdot 2, 2ab$ ) confiées à leurs collaborateurs.

Pour solutionner les conflits, les auteurs proposent de faire appel aux systèmes d'organisations des individus (2ab) puisqu'ils suggèrent l'établissement dans l'organisation d'un système de valeurs basé sur des principes moraux, humanitaires, économiques et démocratiques. N'est-ce pas faire directement appel à l'instauration d'une philosophie qui soit à la base des activités dans l'organisation, philosophie qui serait connue de tout le personnel. Selon les auteurs, ce serait là une base qui permettrait d'établir le système de communication ( $4a \cdot 1$ ) entre administrateurs ( $4b \cdot 1$ ) et professeurs ( $4c \cdot 2$ ) ainsi qu'une coopération nécessaire pour la bonne

entente et la poursuite des objectifs éducationnels (1). Ceci fait implicitement appel à des techniques (3b) pour l'établissement de tels systèmes de communication et de coopération.

Blau, Peter, W.R. Scott

Les ensembles factoriels de la figure 62 interprètent les définitions des auteurs <sup>85</sup> sur le line, le staff, les conflits et les solutions:

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2, a \cdot 1)$
Conflits	= $f(2ab)(4b \cdot 1, 4a \cdot 1)(4b \cdot 1 c \cdot 2, 2ab)(4c \cdot 2, b \cdot 1, 2ab)$
Solution	= $f(2ab, 1, 4b \cdot 1)$

Fig. 62 Ensembles factoriels pour les données de Blau et Scott

Dans une organisation formelle, l'accent pour les line est placé sur la différence des rangs hiérarchiques ( $4b \cdot 1$ ) et ils ont l'autorité formelle sur les processus de production (1). L'organisation staff est orientée vers la spécialisation ( $4c \cdot 2$ ) et ses membres agissent comme consultants ( $4a \cdot 1$ ) ou dans la recherche, ceci de façon habituelle.

Les conflits semblent provenir des différences de préparation, de travail différent, et souvent de la poursuite d'intérêts personnels à partir de ces différences (2ab). Les dilemmes relevés par les auteurs concernent

---

<sup>85</sup> Peter M. Blau, W. Richard Scott, Formal Organizations, Chandler Publishing Company, California, 1962, p. 242-254.

aussi les points suivants: coordination et communication ( $4b \cdot 1$ ,  $4a \cdot 1$ ); discipline bureaucratique et expérience professionnelle ( $4b \cdot 1$ ,  $4c \cdot 2$ ,  $2ab$ ); planification par la direction et initiative ( $4c \cdot 2$   $b \cdot 1$ ,  $2ab$ ). Quelques explications sur chacun de ces dilemmes jetteront de la lumière sur les ensembles factoriels fournis dans la figure 62.

Coordination et communication: des études démontrent que différenciation, direction centralisée et communication restreinte sont nécessaires pour une coordination efficace: ce qui semble alors opposer coordination et communication.

Le dilemme fondamental de l'organisation formelle, c'est d'assurer une coordination effective et une prise de décision efficace. Le mécanisme utilisé pour parvenir à la coordination restreint, semble-t-il, la communication et empêche la participation réelle à la prise de décision.

Discipline bureaucratique et expérience professionnelle: selon les auteurs, Weber<sup>86</sup> a omis de distinguer les principes qui gouvernent les activités de l'organisation bureaucratique de ceux qui gouvernent les activités des professionnels. Ces deux séries de principes possèdent des similitudes mais aussi des différences. Les différences touchent les normes, le code d'éthique, l'autorité, les décisions en ce qui a trait aux professionnels et au personnel administratif.

Planification par la direction et initiative: ce dilemme prend place, selon les auteurs, entre l'ordre et la liberté.

---

<sup>86</sup> Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, translated by A.M. Anderson and Talcott Parsons, The Free Press, New York, 1947, x-436 p.

Les auteurs avancent que des recherches prouvent qu'une organisation formelle rationnelle peut être mais n'est pas nécessairement bureaucratique. La littérature qui a été l'objet de nos investigations ne semble pas utiliser les termes de façon aussi circonspecte, d'où source d'ambiguïté pour comprendre vraiment ce qu'est le line-and-staff, sa nature et sa fin.

Les auteurs mentionnent que les sociétés démocratiques doivent constamment poursuivre un double but qui peut servir de solution aux conflits: conserver les libertés (2ab) qui permettent la poursuite d'objectifs communs (1) et demeurer assez fortes pour survivre (4b<sup>1</sup>). Toute organisation se doit de rechercher constamment l'équilibre, de le rétablir et de le maintenir.

Hierché, H.

D'après l'auteur <sup>87</sup>, toute organisation provient d'un dosage d'éléments qu'il identifie comme étant des moyens financiers, techniques et de main-d'oeuvre. Alors, il déduit que tout progrès réside dans l'art de les doser et de leur donner une structure qui assure à chacun le maximum d'efficacité. L'auteur présente trois types de structure: hiérarchique, fonctionnelle, line-and-staff, et il montre comment s'effectue le passage de l'un à l'autre type. Voici les ensembles factoriels qui ressortent des données de Hierché sur la structure line-and-staff:

---

<sup>87</sup> H. Hierché, Les techniques modernes de gestion des entreprises, Dunod, Paris, 1962, p. 51-66.

Line-and-staff	= $f(4b \cdot 1 c \cdot 2 a \cdot 1)$
Line	= $f(4b \cdot 1 c \cdot 2, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2 a \cdot 1)$
Conflit	= $f(4a \cdot 1)$
Solution	= $f(3b, 4a \cdot 1, 2ab, 4b \cdot 1, 4c \cdot 2 \cdot 1)$

Fig. 63 Ensembles factoriels pour les données de Hierché

L'auteur explique l'origine de l'expression "staff-line". Cette expression vient des Anglo-Saxons et comprend la ligne (line)  $(4b \cdot 1, 1)$ , les étages (spécialistes divers):  $(4c \cdot 2)$  et les chaînes (liaisons d'information):  $(4a \cdot 1)$ . Il attribue à la ligne (line) l'exécution  $(4b \cdot 1)$  et la recherche des résultats, c'est-à-dire du rendement  $(4c \cdot 2)$  en regard des buts à atteindre (1). A l'étage (staff), il attribue l'étude, la prévoyance, la préparation des données  $(4c \cdot 2)$ , les conseils  $(4a \cdot 1)$  qui aident le line dans les prises de décisions. Il ajoute que le fonctionnement de cette structure est basé sur l'entente entre line et staff et que si cette entente n'existe pas  $(4a \cdot 1)$ , cette structure devient inefficace.

L'auteur propose le travail d'équipe comme perfectionnement de la structure line-and-staff.

Le travail d'équipe est une méthode (3b) de division du travail qui fait appel à la communication  $(4a \cdot 1)$ , au système de valeurs des individus (2ab) pour maintenir l'esprit d'équipe, au système d'autorité  $(4b \cdot 1)$  et au système de division du travail pour définir les rôles  $(4c \cdot 2)$  et structurer des équipes en unités de travail  $(4c \cdot 1)$ .

Knezevich, Stephen J.

Les ensembles factoriels qui ressortent des données de Knezevich<sup>88</sup> sont représentés dans la figure 64:

Line-and-staff	= f(2ab, 4c <sup>2</sup> , 1, 4b <sup>1</sup> , 4c <sup>2</sup> a <sup>1</sup> b <sup>2</sup> )
Line	= f(2ab, 4c <sup>2</sup> , 1, 4b <sup>1</sup> )
Staff	= f(4c <sup>2</sup> a <sup>1</sup> b <sup>2</sup> )
Conflicts	= f(3b, 4a <sup>1</sup> c <sup>2</sup> , 2ab, 4b <sup>1</sup> c <sup>2</sup> , 2ab, 4c <sup>2</sup> ) (2ab, 4c <sup>2</sup> , 1, 2b, 4c <sup>2</sup> )
Solution	= f(4a <sup>1.2</sup> b <sup>1.2</sup> c <sup>1.2</sup> )

Fig. 64 Ensembles factoriels pour les données de Knezevich

Selon l'auteur, le concept line-and-staff permet l'analyse d'une organisation et de ses composantes verticales et horizontales car, dit-il, on ne peut pas aller loin dans l'étude d'une organisation sans entrer dans ce concept.

Les officiers line ont la responsabilité (2ab, 4c<sup>2</sup>) des fonctions directement reliées aux buts de l'éducation (1) et ont une autorité administrative (4b<sup>1</sup>) tandis que les officiers staff remplissent les fonctions (4c<sup>2</sup>) de consultants (4a<sup>1</sup>) auprès des line et ont une autorité fonctionnelle (4b<sup>2</sup>). L'auteur reconnaît que cette spécification met en évidence la complémentarité des fonctions et non une compétition entre ces fonctions: c'est pourquoi l'ensemble line-and-staff est présenté pour montrer précisément cette complémentarité.

<sup>88</sup> Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, Harper & Row, Publishers, New York, 1962, p. 511-539.

L'auteur signale qu'une charte d'organisation montre les relations idéalisées car l'organisation non formelle n'apparaît pas, et les opérations ne se limitent pas aux lignes d'interrelations indiquées sur ce graphique. Autre fait: la spécialisation a créé de nouveaux problèmes non prévus par les concepts line-and-staff; c'est pourquoi ils sont remis en cause jusqu'à ce que l'on puisse les remplacer par de nouvelles structures.

L'auteur applique étape par étape le concept, et montre comment la complémentarité s'établit entre line et staff dans une organisation scolaire, il en montre aussi les difficultés en raison de la spécialisation.

Première difficulté: il n'y a pas de normes ( $3b$ ,  $4a^{.1}$   $c^{.2}$ ,  $2ab$ ) pour établir la limite du contrôle afin qu'un exécutif ( $4b^{.1}$ ) crée automatiquement les fonctions ( $4c^{.2}$ ) nécessaires pour répondre à ses responsabilités ( $2ab$ ,  $4c^{.2}$ )

Deuxième difficulté: le perfectionnement de l'enseignement ( $2ab$ ), la croissance des spécialités ( $4c^{.2}$ ) introduite dans le curriculum augmente la complexité (1) de l'organisation scolaire. Ceci rend difficile la distinction pratique ( $2b$ ) entre les fonctions ( $4c^{.2}$ ) line et staff.

L'auteur suggère une révision de la structure ( $4a^{.1.2}$   $b^{.1.2}$   $c^{.1.2}$ ) et souhaite le développement d'une théorie administrative de l'éducation.

Toussaint, Maynard N.

L'auteur <sup>89</sup> traite du conflit line-and-staff, de ses causes et des solutions pour les réduire. L'interprétation de ses données est présentée

---

<sup>89</sup> Maynard N. Toussaint, Line-Staff Conflict: His Causes and Cure, dans Personnel, livraison de mai-juin, 1962, p. 8-21.

dans les ensembles factoriels de la figure 65.

Line	= $f(4c \cdot 1 \ b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2 \ a \cdot 1)$
Conflits	= $f(2ab, 4c \cdot 2, 1, 4b \cdot 1 \ c \cdot 2 \ a \cdot 1)(2ab)(4a \cdot 1)$
Solutions	= $f(4c \cdot 2, 1) (4a \cdot 1) (4a \cdot 1 \ b \cdot 1)(4c \cdot 2)(2ab, 4a \cdot 1)$

Fig. 65 Ensembles factoriels pour les données de Toussaint

Dans une récente recherche, l'auteur a découvert que d'une part, les théoriciens classifiaient les services ( $4c \cdot 1$ ) de l'organisation comme line, avec une autorité administrative ( $4b \cdot 1$ ) à la tête du service, chargée de coordonner les activités pour atteindre les buts (1) et d'autre part, ils classifiaient les staff dans une fonction ( $4c \cdot 2$ ) d'aviseurs ( $4a \cdot 1$ ) des line. En pratique, selon l'auteur, ces relations ne sont pas aussi claires et elles sont sources de conflits.

Une étude poursuivie dans sept compagnies révèle à l'auteur que trois raisons majeures sont à l'origine des conflits et relèvent du système d'orientation des individus. Il a découvert des responsabilités ( $2ab, 4c \cdot 2$ ) et des buts (1) différents entre le line ( $4b \cdot 1$ ) et le staff ( $4c \cdot 2 \ a \cdot 1$ ), ainsi qu'une préparation et des loyautés différentes (2ab); d'où relations ( $4a \cdot 1$ ) malsaines comme conséquence.

L'auteur propose que les membres relient leurs activités à l'organisation comme formant un tout ( $4c \cdot 2, 1$ ); que les staff donnent des conseils solides et valables ( $4a \cdot 1$ ); qu'ils aident à solutionner les problèmes tels que perçus et exposés par les line ( $4a \cdot 1 \ b \cdot 1$ ); et qu'ils évitent de jouer

à l'expert ( $4c \cdot 2$ ). De plus, qu'il y ait une reconnaissance de la valeur mutuelle de l'un et de l'autre groupe comme base pour entamer la discussion et pour arriver à la solution des problèmes ( $2ab, 4a \cdot 1$ ).

Misner, Paul J. et al

Les auteurs <sup>90</sup> spécifient que le concept line-and-staff ne peut faire face aux exigences de la croissance actuelle dans l'organisation scolaire. L'interprétation de l'auteur sur ce concept est présentée dans la figure 66.

$$\text{Conflit} = f(4a \cdot 1.2_b \cdot 1.2_c \cdot 1.2)$$

Fig. 66 Ensemble factoriel pour les données de Misner et al

Le conflit se situe essentiellement, selon les auteurs, au niveau de la structure qui, dans le modèle utilisé pour classifier les données, comprend les systèmes de communication ( $4a \cdot 1.2$ ), d'autorité ( $4b \cdot 1.2$ ) et de division de travail ( $4c \cdot 1.2$ ).

Enns, Frederick

Les données de l'auteur <sup>91</sup> font ressortir les ensembles factoriels suivants:

---

<sup>90</sup> Paul J. Misner et al, Elementary School Administration, Charles E. Merrill Books, Inc., Columbus, Ohio, 1963, p. 66.

<sup>91</sup> Frederick Enns, Supervision, A Rationale, dans The Canadian Administrator, vol. II, livraison d'avril 1963, no. 7,

Line-and-staff	= f( $4c \cdot 2 b \cdot 1$ , $1, 4c \cdot 2 a \cdot 1$ )
Line	= f( $4c \cdot 2 b \cdot 1$ , 1)
Staff	= f( $4c \cdot 2 a \cdot 1$ )
Conflict	= f( $4a \cdot 1 c \cdot 2$ , 2ab)
Solution	= f( $4c \cdot 2 a \cdot 1 b \cdot 1 \cdot 2$ , 2ab)

Fig. 67 Ensembles factoriels pour les données de Enns

Enns assigne le line aux tâches ( $4c \cdot 2$ ) et au maintien ( $4b \cdot 1$ ) des buts (1) de l'organisation. Le staff a pour fonction ( $4c \cdot 2$ ) d'assister les line au moyen d'avis, de consultation ( $4a \cdot 1$ ), de travaux spécialisés.

Le conflit provient de l'ambiguïté dans les relations ( $4a \cdot 1$ ) par manque de définition précise des responsabilités ( $4c \cdot 2$ ) et il en résulte un manque de satisfaction de part et d'autre (2ab).

L'auteur suggère de ne pas mettre de séparation stricte entre les deux fonctions, ce qui permet d'inférer un ensemble factoriel pour le line-and-staff ( $4c \cdot 2 b \cdot 1$ , 1,  $4c \cdot 2 a \cdot 1$ ). Il suggère aussi de préciser clairement la relation entre ces deux éléments, ce qui fait appel à une claire division du travail ( $4c \cdot 2$ ), des relations ( $4a \cdot 1$ ) et de l'autorité ( $4b \cdot 1 \cdot 2$ ) en regard du personnel (2ab) line et staff.

Zaleznik, Abraham

L'auteur <sup>92</sup> traite du dilemme humain du leadership, et ses données

---

<sup>92</sup> Abraham Zaleznik, The Human Dilemmas of Leadership, dans Harvard Business Review, livraison de juillet-août 1963, puisé dans Leadership Series, reprints from HBR, p. 13-20.

peuvent s'appliquer à tout leader dans n'importe quelle structure organisationnelle. La figure 68 tente d'interpréter l'auteur.

Conflits	=	$f(2ab, 4c \cdot 2)$	$(2ab, 4b \cdot 1 c \cdot 2 a \cdot 1)$
Solutions	=	$f(4b \cdot 1 a \cdot 1, 2ab)$	$(2ab, 4c \cdot 2)$
		$(2ab, 4c \cdot 2 a \cdot 1)$	$(4a \cdot 1)$
		$(1, 2ab, 4c \cdot 2 a \cdot 1)$	
		$(2ab, 4a \cdot 1 b \cdot 1 c \cdot 2)$	

Fig. 68 Ensembles factoriels pour les données de Zaleznik

L'auteur situe les conflits au niveau de l'émotivité des personnes et il a groupé en deux types les conflits intimes des exécutifs (terme qui semble signifier les "cadres" dans une organisation, donc où l'on retrouve des line et des staff). Le premier type de conflit est l'anxiété du statut  $(2ab, 4c \cdot 2)$  et le deuxième, l'anxiété de compétition  $(2ab, 4b \cdot 1 c \cdot 2 a \cdot 1)$ .

Zaleznik fournit les directives en vue de réduire ou d'utiliser ces conflits:

- nécessité d'accepter  $(4b \cdot 1)$  et de reconnaître  $(4a \cdot 1)$  la diversité des motivations  $(2ab)$ ;
- nécessité d'établir un véritable sens de l'identité  $(2ab, 4c \cdot 2)$  d'où maintien  $(4b \cdot 1)$  de la constance et de la continuité dans les réponses  $(4a \cdot 1)$ ;
- nécessité de devenir sélectif  $(2ab)$  dans les activités  $(4c \cdot 2)$  et dans les relations  $(4a \cdot 1)$ ; (faire participer selon les intérêts individuels);
- nécessité d'apprendre à communiquer  $(4a \cdot 1)$ ;
- nécessité de vivre dans un mode de vie cyclique, donc adapté aux situations  $(1, 2ab, 4c \cdot 2 a \cdot 1)$ .

C'est par la culture, c'est-à-dire par le développement personnel constant de ses connaissances (2ab) ainsi que par l'habileté à communiquer avec les autres ( $4a \cdot 1$ ), que ce qui est suggéré peut devenir réalité en inspirant au leader le style d'autorité ( $4b \cdot 1$ ) à utiliser dans l'exercice de ses fonctions ( $4c \cdot 2$ ).

Massie, Joseph L.

Au chapitre des fonctions du processus de direction, l'auteur<sup>93</sup> établit une comparaison entre les organisations hiérarchiques, fonctionnelles et d'état-major. Les ensembles factoriels qui ressortent des données de l'auteur sur l'organisation avec état-major (staff) sont présentés dans la figure 69.

Line-and-staff	=	$f(4b \cdot 1 \cdot 2 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Line	=	$f(4b \cdot 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Conflits	=	$f(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2)(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Solution	=	$f(4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot 2 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab)$

Fig. 69 Ensembles factoriels pour les données de Massie

Le line, selon l'auteur, est identifié à l'autorité hiérarchique ( $4b \cdot 1$ ); le staff en est le complément par ses fonctions ( $4c \cdot 2$ ), le staff étant

---

<sup>93</sup> Joseph L. Massie, Essentials of Management, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964, traduit de l'anglais par Jacques Rouxel, Méthodes actuelles de direction des entreprises, Les Editions de l'Organisation, Paris, 1969, p. 76.

consultant ( $4a \cdot 1$ ) et spécialisé n'a aucun pouvoir pour appliquer ses suggestions. En pratique, le même poste peut comporter des rôles hiérarchiques ( $4b \cdot 1$ ), fonctionnels ( $4b \cdot 2$ ) et staff ( $4c \cdot 2$  a  $\cdot 1$ ).

L'auteur relève des avantages certains de cette organisation, mais les conflits viennent de la confusion dans les relations ( $4a \cdot 1$ ) entre les fonctions ( $4c \cdot 2$ ); ils viennent aussi de la limite du pouvoir des experts ( $4c \cdot 2$  a  $\cdot 1$ ) qui ne peuvent appliquer leurs recommandations.

Massie reconnaît les limites de la théorie traditionnelle et affirme que pour le moment toutefois, aucune théorie n'est apte à la remplacer avantageusement. Il faut donc l'utiliser en l'enrichissant de concepts spécifiques, ce qui peut se formuler ainsi: améliorer la communication ( $4a \cdot 1$ ) et la spécification de la nature de l'autorité pour chacun ( $4b \cdot 1.2$  c  $\cdot 2$  a  $\cdot 1$ , 2ab) dans l'exercice de ses fonctions.

Blake, Robert R., Jane Srygley Mouton

Les auteurs <sup>94</sup> suggèrent le style 9.9 de leur grille pour le développement harmonieux d'une entreprise. Voici les ensembles qui ressortent de leurs données:

Line-and-staff	= f( $4b \cdot 1$ , 2ab, $4c \cdot 2$ , $4c \cdot 2$ , 2b, $4a \cdot 1$ )
Line	= f( $4b \cdot 1$ , 2ab, $4c \cdot 2$ )
Staff	= f( $4c \cdot 2$ , 2b, $4a \cdot 1$ )
Conflit	= + f( $4a \cdot 1$ )
Solution	= f( $4b \cdot 1$ c $\cdot 2$ , 2ab, 3ab, 1)

Fig. 70 Ensembles factoriels pour les données de Blake et Mouton

<sup>94</sup> Robert R. Blake, Jane Srygley Mouton, The Managerial Grid, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 1964, p. 19-24.

Ce qui caractérise ce style, c'est que l'administrateur (line) qui détient l'autorité administrative ( $4b^1$ ) l'exerce avec le spécialiste qui, lui, possède une autorité professionnelle liée à sa personne et à sa fonction ( $2ab, 4c^2$ ). Il exerce cette autorité par voie de relations nettement établie ( $4a^1$ ), ce qui définit le line par l'ensemble: ( $4b^1, 2ab, 4c^2$ ) et le staff par l'ensemble: ( $4c^2, 2b, 4a^1$ ).

De cette façon, le spécialiste entre vraiment dans son rôle, et les auteurs ont une méthode pour l'entraînement à un tel style. L'entraînement peut se faire sur place ou est dirigé par un spécialiste venant de l'extérieur, ou faisant partie de l'organisation. Ce qui caractérise le spécialiste, c'est le caractère de l'autorité qu'il exerce et qui lui vient de la rigueur de son jugement comme spécialiste. Son but est de provoquer l'action par compréhension et non par décision autoritaire. Le conflit est ainsi prévenu et utilisé au besoin. Il est clair que dans un tel rôle le line ne lui donne pas d'ordre ( $4b^1$ ) et que le staff, par sa fonction spécifique ( $4c^2$ ) et son statut ( $2ab$ ), définit ses méthodes ( $3ab$ ) pour maintenir l'organisation en équilibre vers le but poursuivi (1). Quant aux conflits, ils sont prévenus par l'intervention des spécialistes qui tirent les groupes des diverses impasses dans lesquelles ils se trouvent à un moment ou à un autre. Il y a donc un aspect positif aux différences d'opinions ( $4a^1$ )

Wynn, D. Richard

L'auteur <sup>95</sup> ne définit pas le concept line-and-staff, ne relève

---

95 D. Richard Wynn, Organization of Public Schools, The Center for Applied Research in Education, Inc., Washington, 1964, p. 96-97.

pas de conflits et ne suggère pas de solution mais il se prononce sur le concept en affirmant qu'en soi il n'est ni bon ni mauvais et que c'est son application qui le rend plus ou moins démocratique. Par ses données, l'auteur semble faire appel à la perception des individus et à leur philosophie ou système de valeurs face à la raison d'être d'une organisation et aux exigences des relations humaines dans une organisation. L'interprétation de ces données est présentée dans la figure 71, sous forme d'ensembles factoriels suivis d'explications.

$$\text{Line-and-staff} = f(2ab, 4b \cdot 1, c \cdot 2, a \cdot 1)$$

Fig. 71 Ensemble factoriel inféré des données de Lynn

Cet ensemble signifie que le concept line-and-staff qui en soi n'est ni bon ni mauvais est appliqué selon la perception (2ab) individuelle que l'on s'en fait. L'application réfère au système d'autorité ( $4b \cdot 1$ ), à la division du travail ( $4c \cdot 2$ ) et à la communication ( $4a \cdot 1$ ). Il va de soi que la perception réfère d'abord aux personnes.

VanZwoll, James A.

Les ensembles factoriels qui ressortent des définitions de l'auteur <sup>96</sup> sont les suivants:

---

<sup>96</sup> James A. VanZwoll, Schools Personnel Administration, Appleton-Century-Crofts, New York, 1964, p. 22-28.

Line	= $f(4b \cdot 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1 \cdot b \cdot 2)$
Conflit	= $f(4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot c \cdot 2)$
Solution	= $f(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2)$

Fig. 72 Ensembles factoriels pour les données de VanZwoll

L'auteur considère le line comme détenant l'autorité administrative ( $4b \cdot 1$ ) et le staff comme ayant pour fonction ( $4c \cdot 2$ ) la consultation ( $4a \cdot 1$ ) et l'exercice de l'autorité ( $4b \cdot 2$ ) sur le personnel de son unité.

Les conflits provenant de distinctions ambiguës ( $4a \cdot 1$ ) entre autorité ( $4b \cdot 1$ ) et staff ( $4c \cdot 2$ ) seront éliminés si une claire distinction existe entre les fonctions diverses ( $4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2$ ).

#### Etzioni, Amitai

Pour bien comprendre l'apport d'Etzioni <sup>97</sup>, il faut partir des distinctions qu'il établit parmi les organisations qui utilisent les services professionnels. De ces données, des ensembles pour chaque catégorie seront présentés.

A. Organisations dont les buts ne sont pas professionnels mais qui utilisent des professionnels parmi leur personnel comme par exemple les industries ou l'armée. Voici les ensembles factoriels qui ressortent des données de l'auteur:

---

<sup>97</sup> Amitai Etzioni, Modern Organizations, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964, p. 75-94.

1 <sup>ère</sup> approche:	Line	= $f(4b \cdot 1 \ c \cdot 2, 1)$
	Staff	= $f(4c \cdot 2 \ a \cdot 1)$
	Conflit	= $f(4b \cdot 1 \ c \cdot 2 \ a \cdot 1, 2ab)$
	Solution	= $f(4b \cdot 1)$
2 <sup>e</sup> approche:	Staff	= $f(4c \cdot 2 \ a \cdot 1 \ b \cdot 2)$
	Conflit	= $f(4b \cdot 1 \cdot 2, 2ab)$
	Solution	= $f(4b \cdot 1)$

Fig. 73a Ensembles factoriels pour les données de Etzioni

Il y a deux approches pour étudier la situation. Dans la première approche, le line représente l'autorité administrative et dirige ( $4b \cdot 1$ ) les activités ( $4c \cdot 2$ ) reliées au but (1) de l'organisation, tandis que le staff n'a pas d'autorité administrative et remplit une fonction ( $4c \cdot 2$ ) dans laquelle il conseille ( $4a \cdot 1$ ).

Les conflits engendrés par cette approche viennent de ce que le line ne déléguant pas son autorité ( $4b \cdot 1$ ) devient surchargé et tend à négliger les conseils des staff ( $4c \cdot 2 \ a \cdot 1$ ) et les besoins de ces professionnels (2ab).

L'auteur recommande que dans ces organisations les administrateurs aient l'autorité majeure ( $4b \cdot 1$ ) et que les professionnels aient peu ou pas d'autorité et soient subordonnés aux administrateurs.

Dans la deuxième approche, le staff, par sa fonction ( $4c \cdot 2$ ), tout en avisant le line ( $4a \cdot 1$ ), donne des ordres directement dans le domaine de sa spécialisation ( $4b \cdot 2$ ). Le conflit provient de la division fonctionnelle

du contrôle ( $4b^1$ ,  $4b^2$ ) entre ces deux autorités: les tâches professionnelles sont sous le contrôle du staff et les autres tâches, sous le contrôle du line. En pratique, des ordres conflictuels sont émis et les subordonnés ne savent plus à qui obéir (2ab). Dans ces cas, c'est la décision administrative ( $4b^1$ ) qui tranche la question.

B. Organisation dont les buts sont professionnels. L'auteur, par ses données, permet la formulation des ensembles conenus dans la figure 73b:

Line	= $f(4c^2, a^1)$
Staff	= $f(4b^1, 1, 4a^1)$
Conflit	= $f(1, 4c^2)$
Solution	= $f(2ab, 4b^1, 1)$

Fig. 73b Ensembles factoriels pour les données de Etzioni

Dans ces organisations, les administrateurs sont en charge des activités secondaires ( $4c^2$ ) et conseillent les professionnels ( $4a^1$ ) tandis que les professionnels (staff) détiennent l'autorité administrative ( $4b^1$ ) reliée aux buts (1), reçoivent les conseils ( $4a^1$ ) des administrateurs mais sont libres de les suivre ou non. Les conflits sont alors à l'inverse de ceux des organisations non professionnelles, dans ce sens que les professionnels reprochent au line ou administrateurs d'oublier les buts de l'organisation et d'être trop centrés sur leurs fonctions. Le conflit se résume dans l'oubli du but (1) par les administrateurs ( $4c^2$ ).

Etzioni conseille à ces organisations professionnelles d'avoir comme directeur un administrateur professionnellement orienté (2ab) pour diriger ( $4b^1$ ), afin que l'organisation ne soit pas détournée de ses buts (1).

C. Dans les organisations semi-professionnelles, l'autorité administrative est clairement établie. L'administrateur dirige ( $4b^1$ ) les activités en vue d'atteindre le but organisationnel (1) et le staff applique ses connaissances dans des fonctions ( $4c^2$ ) définies et contrôlées.

Le conflit provient de la manière dont (2ab) les semi-professionnels perçoivent leur rôle ( $4c^2$ ) et de leur désir d'être traités comme des professionnels. Etzioni suggère que dans ces organisations les line détiennent l'autorité administrative ( $4b^1$ ) et que les staff ne soient que des exécutants, ce qui fournit les ensembles factoriels suivants:

Line	= $f(4b^1, 1)$
Staff	= $f(4c^2)$
Conflit	= $f(2ab, 4c^2)$
Solution	= $f(4b^1)$

Fig. 73c Ensembles factoriels pour les données de Etzioni

En ce qui concerne les organisations de service pour les professionnels, aucun ensemble ne ressort des données. Il s'agit d'agences extérieures consacrées à la recherche ou à la consultation.

Fensch, Edwin A. et Robert E. Wilson

Les auteurs <sup>98</sup> tentent de solutionner le problème créé par la rapide expansion des fonctions du personnel dans l'administration des systèmes scolaires et mettent en avant la nécessité d'un nouveau concept de surintendance scolaire. Ils préconisent l'équipe de direction ( $4c \cdot 2$   $b \cdot 2, 1$ ,  $3ab$ ,  $2ab$ ,  $1$ ,  $4a \cdot 1$ ) comme solution au problème. Les ensembles factoriels suivants ressortent des données de Fensch et Wilson:

Line	= $f(4b \cdot 1, 2ab, 1)$
Conflit	= $f(4a \cdot 1$ $b \cdot 1, 3ab, 2ab)$
Solutions	= $f(4c \cdot 2$ $b \cdot 2, 1, 3ab, 2ab, 1, 4a \cdot 1)$ $f(4b \cdot 2$ $c \cdot 2)$ ( $3b, 4c \cdot 2, 2ab$ ) ( $4b \cdot 1, 2ab, 3a,$ $4c \cdot 2, 1$ ) ( $4a \cdot 1, 2ab, 1, 3b, 4a \cdot 1, 2$ $b \cdot 1, 2$ $c \cdot 1, 2)$

Fig. 74 Ensembles factoriels pour les données de Fensch et Wilson

Le devoir du surintendant ou chef de l'équipe de direction est de coordonner ( $4b \cdot 1$ ) les talents ( $2ab$ ) par la poursuite d'un but commun ( $1$ ). Il devra prévenir le conflit qui pourrait venir du manque de communication ( $4a \cdot 1$ ) de la lourdeur de la bureaucratisation et d'un contrôle excessif ( $4b \cdot 1, 3ab$ ) en ce qui concerne le personnel ( $2ab$ ).

---

<sup>98</sup> Edwin A. Fensch, Robert E. Wilson, The Superintendency Team, Organization and Administration of School System's Central Staff, Charles Merrill Books, Inc., Columbus, Ohio, 1964, p. 3-239.

Les solutions suivantes sont suggérées par les auteurs pour résoudre les conflits. Le surintendant ( $4b \cdot 1$ ) devra déléguer son autorité ( $4b \cdot 2$ ) avec la fonction ( $4c \cdot 2$ ); évaluer (3b) le rendement ( $4c \cdot 2$ ) du personnel (2ab); fournir ( $4b \cdot 1$ ) le personnel (2ab) et le matériel (3a) requis pour fonctionner efficacement ( $4c \cdot 2$ ) et atteindre le but (1) organisationnel. Il devra aussi faire comprendre ( $4a \cdot 1$ , 2ab) la philosophie (1) ainsi que le mode d'opération (3b) du système ( $4a \cdot 1.2$  b $\cdot 1.2$  c $\cdot 1.2$ ) à son personnel.

Williams, Stanley W.

L'auteur <sup>99</sup> énumère quelques types de staff et les fonctions qui leur sont attribuées. Les ensembles factoriels suivants en ressortent:

$\text{Professeurs} \rightarrow \text{Staff} = f(4c \cdot 2 \ a \cdot 1)$ $\text{Spécialistes} \rightarrow \text{Staff} = f(4c \cdot 2 \ a \cdot 1, 3ab, 2ab)$
--

Fig. 75 Ensembles factoriels pour les données de Williams

Dans les fonctions spécialisées au sein d'une école secondaire, deux variétés de staff (professeurs et spécialistes) remplissent des fonctions ( $4c \cdot 2$ ) spécialisées. Grâce au système de communication ( $4a \cdot 1$ ) et aux techniques spécialisées (3ab), les spécialistes entrent en relations comme conseillers avec ceux qui sont sous leur direction et ils les considèrent comme des clients (2ab).

---

<sup>99</sup> Stanley W. Williams, Educational Administration in Secondary Schools: Task and Challenge, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1964, p. 178-179.

Trask, Anne E.

Dans une étude sur le principal, les professeurs et la supervision, l'auteur<sup>100</sup> note certains dilemmes et propose des solutions qui sont présentées en ensembles factoriels dans la figure 76.

$\text{Conflit} = f(4c \cdot 2 \ a \cdot 1)$ $\text{Solutions} = f(3b) (4c \cdot 2) (3b, 4b \cdot 1, 2ab)$
--

Fig. 76 Ensembles factoriels pour les données de Trask

Selon l'auteur, les conflits proviennent de ce que les rôles sont peu ou point définis et de ce que les relations ( $4a \cdot 1$ ) sont déficientes entre principaux et superviseurs, entre superviseurs et professeurs. L'auteur présente les suggestions suivantes: que les superviseurs utilisent la méthode (3b) de supervision qui convient à leur spécialisation et qui s'accorde avec celle du professeur supervisé; qu'il y ait une re-définition de la supervision comme fonction ( $4c \cdot 2$ ); que des recherches soient faites pour savoir comment enseigner (3b) aux administrateurs ( $4b \cdot 1$ ) à devenir les leaders de leur staff professionnel (2ab).

Les tableaux qui suivent présentent les ensembles factoriels des cinq dernières années.

---

<sup>100</sup> Anne E. Trask, Principals, Teachers and Supervision: Dilemmas and Solutions, dans Administrator's Notebook, vol. XIII, livraison de décembre 1964, no. 4.

Tableau **XIX A**.- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
McGregor, D.	$2ab, 4c^2 a^{-1} b^{-1}, 1$ (interdépendance)	$4b^{-1}, 1$	$4c^2 a^{-1}$	$2ab, 4b^{-1}, 2ab, 4b^{-1} c^2 a^{-1}$	$3ab^{-1} c^{-1} a^{-1}, 2ab, 1$ (équipe de direction)
Hills, E.J.				$4c^2, 2ab$ $2ab, 4c^2$ $4c^2 +, 2ab$	$4b^{-1}, 2ab, 1, 4c^2$ Agir selon les situations
Wright, J.H., F.D. Stanwood		$4c^2 b^{-1}, 1$	$4c^2 a^{-1}$	$2ab, 1, 4b^{-1} a^{-1}, 2ab, 3ab$	$4a^{-1} b^{-1} c^{-1}, 2ab, 3ab, 1$ $4b^{-1} c^2$ $4a^{-1}, 2ab, 1$ $4b^{-1}, 2ab, 1, 4c^2$
Hensley, S.F.				$2ab$ $4a^{-1}$ $2ab, 4c^2$ $4b^{-1}$	$2ab$ $4a^{-1}$ $2ab, 4c^2$ $4b^{-1}$

Code: référence à la figure 2.

Tableau III p.- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Abbott, M.A.				$2ab, 4a^{-1}$	
Stoops, E., N. Rafferty			$4c^{-2}a^{-1}$		
Likert, R. théorie nouvelle	théorie traditionnelle $4b^{-1}c^{-2}a^{-1}$	$4b^{-1}, 1$	$4c^{-2}a^{-1}$	$2ab, 4b^{-1}$ $2ab, 4b^{-1}a^{-1}c^{-2}, 1, 3ab$	$4b^{-1}c^{-2}, 1, 4a^{-1}b^{-1}, 2ab$ (nouvelle théorie)
Thompson, V.A.		$4b^{-1}, 1$	$4c^{-2}a^{-1}$	$4a^{-1}, 2ab$ $4b^{-1}, 3ab, 4c^{-2}, 1$ $4c^{-2}, 2ba$ $4a^{-1}, 1$ $2ab$	$4a^{-1}b^{-1}c^{-2}$ $4b^{-1}3b, 4a^{-2}$ $3b, 4b^{-1}c^{-2}$ $2ab, 4c^{-1}c^{-2}$ $3b, 4c^{-2}, 2ab, 4a^{-1}, 2ab,$ $4b^{-1}c^{-2}$ (interdépendance)

Code: référence à la figure 2.

Tableau III c .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflicts	Solutions
Fisch, G.G.		$4b^{\cdot 1}, 1$	$4c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}$	$4c^{\cdot 1}2a^{\cdot 1}$	$4b^{\cdot 2}, 2ab, 4c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}, 1b, 1$ (travail d'équipe)
Hanson, J.N.	Principal-coordinator	$4b^{\cdot 1}, 2ab, 4a^{\cdot 1}$		$4a^{\cdot 1}, 2ab$	$4b^{\cdot 1}, 2ab, 4c^{\cdot 2}, 1$ (auto-actualisation)
Cunningham, I.L.					$2ab, 4c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}, 1, 2ab, 4b^{\cdot 1}$
Brown, A.F.	$2ab, 4c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}$			$2ab, 4c^{\cdot 2}, 1$	$3ab, 4c^{\cdot 2}, 2ab$
Davis, W.H., J.D. McNeil		$4b^{\cdot 1}, 1$	$4c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}, 2ab, 4c^{\cdot 1}$	$2ab, 4a^{\cdot 1}$ $4c^{\cdot 2}b^{\cdot 2}$	$4b^{\cdot 1}, 2ab, 4c^{\cdot 2}$ $4a^{\cdot 1}c^{\cdot 2}$
Evans, A.W. H.C. Malinowski J.R. Chesel		$4b^{\cdot 1}, 1$	$4c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}, 2ab, 4c^{\cdot 1}$	$4c^{\cdot 2}, 2ab$	$2ab, 4a^{\cdot 1}b^{\cdot 1}c^{\cdot 2}, 1, 3b$
Ellis, P. W.R. Scott		$4b^{\cdot 1}, 1$	$4c^{\cdot 2}a^{\cdot 1}$	$2ab$ $4b^{\cdot 1}a^{\cdot 1}$ $4b^{\cdot 1}c^{\cdot 2}, 2ab$ $4c^{\cdot 2}b^{\cdot 1}, 2ab$	$2ab, 1, 4b^{\cdot 1}$

Code: référence à la figure 2.

Tableau 2.- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflicts	Solutions
Pierché, H.	$4b^1c^2a^1$	$4b^1c^2, 1$	$4c^2a^1$	$4a^1$	$3b, 4a^1, 2ab, 4b^1c^2a^1$
Knowlton, D.J.	$2ab, 4c^2, 1, 4b^1c^2$ $a^1b^2$	$2ab, 4c^2, 1, 4b^1$	$4c^2a^1b^2$	$3b, 4a^1c^2, 2ab, 4b^1c^2, 2ab,$ $4c^2$	$4a^1b^1c^1, 2c^1, 2$
Townsend, W.H.		$4c^1b^1, 1$	$4c^2a^1$	$2ab, 4c^2, 1, 4b^1c^2a^1$ $2ab$ $4a^1$	$4c^2, 1$ $4a^1$ $4a^1b^1$ $4c^2$ $2ab, 4a^1$
Misner, L. et al				$4a^1, 2b^1, 2c^1, 2$	
Irwin, F.	$4c^2b^1, 1, 4c^2a^1$	$4c^2b^1, 1$	$4c^2a^1$	$4a^1c^2, 2ab$	$4c^2a^1b^1, 2, 2ab$
Salomick, A.				$2ab, 4c^2$ $2ab, 4b^1c^2a^1$	$4b^1a^1, 2ab$ $2ab, 4c^2$ $4b^1a^1$ $2ab, 4c^2a^1$ $4a^1$ $1, 2ab, 4c^2a^1$ $2ab, 4a^1b^1c^2$
Massie, J.L.	$4b^1, 2c^2a^1$	$4b^1$	$4c^2a^1$	$4a^1c^2$ $4c^2a^1$	$4a^1b^1, 2c^2a^1, 2ab$

Code: référence à la figure 2.

Tableau III .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Blake, R.S., J.S. Hanson	$4b^1, 2ab, 4c^2, c^2, 2ab$ $4a^1$	$4b^1, 2ab, 4c^2$	$4c^2, 2b, 4a^1$	$4a^1$	$4b^1, c^2, 2ab, 3ab, 1$
Spurr, D.M.	$2ab, 4b^1, c^2, a^1$				
Van Esch, J.A.		$4b^1$	$4c^2, a^1, b^2$	$4a^1, b^1, c^2$	$4a^1, c^2$
Basiani, A.	Org. non-prof. 1ère approche 2ème approche Org. professionnelles Org. semi- professionnelles	$4b^1, c^2, 1$  $4c^2, a^1$  $4b^1, 1$	$4c^2, a^1$  $4c^2, a^1, b^2$ $4b^1, 1, 4a^1$  $4c^2$	$4b^1, c^2, a^1, 2ab$  $4b^1, 2, 2ab$ $1, 4c^2$  $2ab, 4c^2$	$4b^1$  $4b^1$ $2ab, 4b^1, 1$  $4b^1$
Fensch, S.A. R.E. Wilson		$4b^1, 2ab, 1$		$4a^1, b^1, 3ab, 2ab$	$4c^2, b^2, 1, 2ab, 3ab, 1, 4a^1$ (équipe de direction) $4b^2, c^2$ $3b, 4c^2, 2ab$ $4b^1, 2ab, 3a, 4c^2, 1$ $4a^1, 2ab, 1, 3b, 4a^1, 1, 1$ $b^1, c^1, 1, 2$
Allison, S.M.	Professeurs spécialistes		$4c^2, a^1$ $4c^2, a^1, 3ab, 2ab$		
Trask, A.E.				$4c^2, a^1$	$3b^2$ $4c^2$ $3b, 4b^1, 2ab$

Code: référence à la figure 2.

Durant ces cinq dernières années les théoriciens dans leurs suggestions font ressortir les termes suivants: nécessité de l'équipe de direction; action engagée selon les situations; besoin de recouvrement pour assurer l'interdépendance et la coordination; besoin du travail d'équipe; auto-actualisation à assurer; organisation basée sur un système de valeurs reconnues et à base de principes humanitaires, économiques et démocratiques; révision de la structure pour l'assouplir; utilisation des connaissances des spécialistes pour prévenir les conflits.

#### Quatrième section

Cette section couvre la période s'étendant de 1965 à 1971 et comprend les apports de cinquante-cinq auteurs sur les concepts à l'étude.

Le mode de présentation est le même que pour les trois sections précédentes.

#### Beauregard, Claude

L'auteur <sup>101</sup> fait ressortir certains principes directeurs qui, selon lui, sous-tendent le Rapport de la Commission d'Enquête sur l'Éducation au Québec (Rapport Parent). Ce rapport contient les directives qui, appliquées, seraient susceptibles de solutionner les problèmes concernant l'éducation dans la Province de Québec.

Les principes que Beauregard fait ressortir portent sur la coordination (4b<sup>1</sup>), la délégation du pouvoir (4b<sup>2</sup>), l'action décentralisée

---

<sup>101</sup> Claude Beauregard, L'administrateur en milieu d'éducation, dans Revue d'Information et de recherche en éducation, volume 1, no. 1, livraison de mars 1965, p. 31-37.

( $4c \cdot 2$   $b \cdot 2$ ), la participation ( $4a \cdot 1$ ) le contrôle et l'encadrement ( $4b \cdot 1$ ), l'aménagement de l'éducation en fonction des objectifs (2ab, 3ab,  $4a \cdot 1 \cdot 2$   $b \cdot 1 \cdot 2$   $c \cdot 1 \cdot 2$ , 1). Tout ceci démontre la nécessité d'une souplesse administrative pour s'adapter constamment aux exigences d'une réalité mouvante et complexe. Les ensembles factoriels de la figure 77 tentent de décrire cette action administrative adaptée aux situations.

$$\begin{aligned} \cdot \text{ Solutions} &= f(4b \cdot 1) (4b \cdot 2) (4c \cdot 2 \ b \cdot 2) (4a \cdot 1) (4b \cdot 1) \\ &\quad (2ab, 3ab, 4a \cdot 1 \cdot 2 \ b \cdot 1 \cdot 2 \ c \cdot 1 \cdot 2, 1) \end{aligned}$$

Fig. 77 Ensembles factoriels pour les données de Beuregard

Bennis, Warren G.

L'interprétation des données de l'auteur <sup>102</sup> permet de présenter les ensembles factoriels de la figure 78.

$$\begin{aligned} \text{Line} &= f(4b \cdot 1, 1) \\ \text{Conflit} &= f(2ab \cdot 1) \\ \text{Solutions} &= f(1, 4c \cdot 2, 3ab) (4a \cdot 1 \cdot 2 \ b \cdot 1 \cdot 2 \ c \cdot 1 \cdot 2) \\ &\quad (2ab, 4a \cdot 1 \cdot 2 \ c \cdot 2, 2ab, 4c \cdot 2, 2ab) \end{aligned}$$

Fig. 78 Ensembles factoriels pour les données de Bennis

---

102 Warren G. Bennis, Organizational Developments and the Fate of Bureaucracy, Invited address delivered before the Division of Industrial and Business Psychology on September 5th, 1964, texte présenté dans L.L. Cummings and W.E. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin-Dorsey, Limited, Georgetown, Ontario, x-789 p., p. 434-449.

Il est à noter que l'auteur parle de bureaucratie et non de line-and-staff, c'est pourquoi il n'y a pas d'ensembles factoriels pour le staff.

Les conflits relevés ainsi que leurs solutions ne sont pas différents de plusieurs autres déjà mentionnés dans la structure organisationnelle line-and-staff, dont Dalton<sup>103</sup> en particulier.

L'auteur déplore que le terme bureaucratie ne soit compris et même défini dans les dictionnaires que sous son aspect négatif. Bennis reconnaît la valeur de la bureaucratie mais il croit qu'elle ne peut survivre à la forme d'organisation humaine qui, d'après lui, dominera dans l'avenir. Selon l'auteur, la réciprocité et l'adaptabilité: processus sociaux utilisés en bureaucratie, ne fonctionnent pas dans les organisations où prédominent les besoins individuels sans égard aux besoins organisationnels.

Dans l'organisation traditionnelle (selon l'auteur: dans la bureaucratie), le line détient une autorité administrative ( $4b \cdot 1$ ) reliée étroitement aux buts de l'organisation (1). Les conflits majeurs, face à la forme dominante de l'organisation qui se dessine, ont pour cause la prédominance des besoins individuels, sur les buts d'une organisation ( $2ab \cdot 1$ )

Le grand problème relevé par l'auteur est la prolifération des termes présentés par paires comme antagonistes par nature. Bennis en énumère toute une série et il en extrait un point commun: tension inévitable entre l'individu et l'organisation. A cette lumière, il tente d'exposer ce qui caractérisera l'organisation du futur: organisation adaptée aux problèmes

---

103 Dalton (réf. 22, p. 45).

à solutionner (1), ces problèmes seront traités par des spécialistes (4c<sup>2</sup>) ce qui permettra un point de rencontre entre les chercheurs au niveau des techniques (3ab) qui se complèteront. Les groupes seront conduits organiquement plutôt que mécaniquement ce qui met en cause la communication formelle et non formelle (4a<sup>1.2</sup>), l'autorité administrative (4b<sup>1</sup>) et fonctionnelle (4b<sup>2</sup>), les unités de travail (4c<sup>1</sup>) et les rôles ou fonctions (4c<sup>2</sup>). De plus, le leadership (2ab, 4a<sup>1.2</sup>) sera assumé par celui qui sera le plus apte à solutionner le problème, et la différenciation des fonctions (4c<sup>2</sup>) sera en accord avec les habiletés et les talents individuels (2ab) plutôt qu'avec le statut (4c<sup>2</sup>, 2ab).

L'auteur ne fait aucune suggestion directe pour associer les termes qui vont par paires et antagonistes. Toutefois, il semble que les solutions proposées pourraient résider dans cette association à condition que la communication soit bien établie et les ressources humaines bien inventoriées. Car, organiser selon les problèmes à solutionner; faire appel au personnel spécialisé requis pour le problème en cause; conduire organiquement plutôt que mécaniquement; différencier selon les habiletés et les talents plutôt que par rôle et par rang, n'est-ce pas faire appel aux principes de réciprocité et d'adaptabilité. Ces principes l'auteur les reconnaît comme ayant eu un grand succès en bureaucratie dans le passé et les considère comme dépassés face à la revendication de la considération des besoins humains et à la méconnaissance des besoins organisationnels. Ces principes isolés ne sont plus efficaces, mais associés à d'autres principes, pourraient-ils retrouver leur efficacité? La constatation évidente c'est que le conflit n'est pas utilisé pour construire mais pour détruire. Il y a là une valeur à récupérer.

Miles, Raymond E.

L'auteur <sup>104</sup> expose le dilemme des supérieurs et des subordonnés, en ce qui concerne l'approche des relations humaines et celle des ressources humaines.

L'élément-clé dans les relations humaines consiste dans le fait qu'un individu éprouve le sentiment personnel d'être utile et important dans une organisation. Les dirigeants s'efforcent de valoriser le personnel mais ne favorisent pas nécessairement sa créativité: Au contraire, l'élément-clé dans les ressources humaines consiste à favoriser les contributions créatrices aux prises de décision et au contrôle. L'individu se sent valorisé non seulement à ses propres yeux mais aussi à ceux de la direction, en raison de sa valeur personnelle.

L'auteur découvre que les supérieurs préfèrent pour eux cette approche des ressources humaines afin de mettre en valeur leur potentiel auprès de leurs supérieurs mais ils utilisent pour leurs subordonnés l'approche des relations humaines.

Le conflit provient donc d'un besoin (2ab) de valorisation de part et d'autre et d'une approche (4a<sup>1</sup>) non valorisante pour chacun de la part de la direction dont ils relèvent (4b<sup>1</sup>).

La solution à inférer semble être celle-ci: proposer pour tous, la pratique (3b) de l'approche (4a<sup>1</sup>) des ressources humaines pour permettre

---

<sup>104</sup> Raymond E. Miles, Human Relations or Human Resources? dans Harvard Business Review, livraison de juillet-août 1965, vol. 43 (pas de numéro), p. 148-163.

à chacun de faire valoir et d'utiliser au maximum son potentiel humain (2ab) dans son travail ( $4c \cdot 2$ ) et recevoir de la direction ( $4b \cdot 1$ ) de laquelle il relève l'appréciation à laquelle il a droit.

La figure 79 tente d'interpréter ces données en ensembles factoriels.

$\text{Conflit} = f(2ab, 4a \cdot 1, b \cdot 1)$ $\text{Solution} = f(3b, 4a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2, b \cdot 1)$
--

Fig. 79 Ensembles factoriels pour les données de Miles

McMurry, Robert N.

L'auteur <sup>105</sup> recommande que les exécutifs soient clairs dans leurs communications car, dit-il, il faut du courage aux subordonnés pour accepter la réalité de la participation à une décision, tout comme il en faut aux exécutifs pour découvrir par ce moyen la valeur de leurs subordonnés. Ceci suppose une communication réelle dans laquelle existe l'échange des idées.

N'est-ce pas une façon de préconiser la pratique (3b) de l'approche ( $4a \cdot 1$ ) des ressources humaines (2ab) dans l'organisation afin de mettre en valeur le potentiel humain dont un dirigeant ( $4b \cdot 1$ ) dispose pour atteindre

---

<sup>105</sup> Robert N. McMurry, Clear Communications for Chief Executives, dans Harvard Business Review, livraison de mars-avril 1965, réimprimé dans Organizational Development Series Part II, Harvard Business Review, p. 11-26.

plus efficacement les objectifs organisationnels (1). La figure 80 tente d'interpréter ces données.

$$\begin{aligned} \text{Conflit} &= f(2ab, 4b \cdot^1 a \cdot^1, 2ab) \\ \text{Solution} &= f(3b, 4a \cdot^1, 2ab, 4b \cdot^1, 1) \end{aligned}$$

Fig. 80 Ensembles factoriels pour les données de McFurry

Les conflits proviennent du manque d'habileté (2ab) des exécutifs ( $4b \cdot^1$ ) à communiquer ( $4a \cdot^1$ ) de façon à pouvoir saisir la valeur des ressources humaines (2ab) dont ils disposent dans l'organisation.

Daniel, Ronald B.

L'auteur <sup>106</sup> préconise l'équipe de direction au sommet pour diriger efficacement une organisation. La figure 81 tente de présenter la conceptualisation de l'auteur sur le line-and-staff.

$$\text{Line-and-staff} = f(4c \cdot^1, 2ab, 4a \cdot^1 c \cdot^2 b \cdot^1, 1)$$

Fig. 81 Ensemble factoriel pour les données de Daniel

Pour Daniel, l'équipe au sommet est une unité ( $4c \cdot^1$ ) dans laquelle des gens (2ab) communiquent ensemble ( $4a \cdot^1$ ), agissent ( $4c \cdot^2$ ) ou travaillent et décident ( $4b \cdot^1$ ) en vue d'atteindre plus efficacement les objectifs (1) de l'organisation.

---

<sup>106</sup> D. Ronald Daniel, Team at the Top, dans Harvard Business Review, livraison de mars-avril 1965, réimprimé dans Organizational Development Series Part II, H.B.R., p. 69-78.

Est-ce là une modalité d'application du concept line-and-staff?  
 Dans une équipe ne faut-il pas un leader, des spécialistes et des généralistes?

Hunt, Pearson

L'auteur <sup>107</sup> met en évidence la nécessité de la participation à la planification, à tous les niveaux de l'organisation, afin de préparer un personnel compétent pour la relève, capable de prévoir, parce qu'il a appris à le faire dans l'exercice de chacune de ses fonctions. La figure 82 représente en ensembles factoriels les données de l'auteur.

Line	=	$f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2)$
Solution	=	$f(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot b \cdot 1, 1)$

Fig. 82 Ensembles factoriels pour les données de Hunt

Le line, selon Hunt, dirige et coordonne les activités  $(4c \cdot 1, 1)$  tandis que le staff fait des recommandations  $(4a \cdot 1)$  selon les prévisions de la planification et il exécute  $(4c \cdot 2)$  une fonction spécifique.

L'auteur recommande d'intégrer un staff de planification à l'exécutif  $(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot b \cdot 1, 1)$  pour assurer la satisfaction de tout le personnel.

---

<sup>107</sup> Pearson Hunt, Fallacy of the One Big Brain, dans Harvard Business Review, livraison de juillet-août 1966, dans Organizational Development, Series Part II, H.B.R., p. 123-130.

Gibson, R. Olivier, Herold C. Hunt

Les auteurs <sup>108</sup> affirment qu'à tous les niveaux de l'organisation il y a des relations line-and-staff. Ils tentent de définir le concept en l'appliquant à la surintendance scolaire.

La structure line-and-staff, selon eux, s'est avérée utile dans les situations où l'accent devait être mis sur la responsabilité, la décision et l'action concertée tendant vers un but défini. Cependant, précisent les auteurs, la distinction entre line et staff n'est pas simple parce qu'il y a plusieurs interprétations données à ces concepts, et c'est là une première source de problèmes.

En parlant de la surintendance scolaire les auteurs expliquent que le surintendant (line) ( $4b \cdot 1$ ) délègue l'autorité avec la fonction, au personnel staff ( $4b \cdot 2c \cdot 2$ ); il évalue le rendement ( $4b \cdot 1$ ); il fournit le matériel (3ab) et le personnel requis (2ab) pour atteindre les buts de l'organisation (1), tout comme il fait connaître ( $4a \cdot 1$ ) la philosophie et les systèmes de l'organisation. Il est à noter que cette définition fait appel à toutes les variables de la grille et rencontre des solutions proposées antérieurement.

Les conflits, pour les auteurs, se trouvent au niveau des différences de statuts, ce qui rend les relations difficiles ( $2ab, 4c \cdot 2a \cdot 1$ ) au niveau des attitudes (2ab) de la direction ( $4b \cdot 1$ ) lorsqu'il y a demande de consultation ( $4a \cdot 1$ ).

---

<sup>108</sup> Olivier R. Gibson, Herold C. Hunt, The School Personnel Administrator, Goughton Mifflin Co., Boston, 1965, p. 147.

Les solutions suggérées sont: une planification adéquate ( $4a \cdot 1$ ); la définition des rôles ( $4c \cdot 2$ ) et la coordination ( $4b \cdot 1, 1$ ) afin de réduire le besoin de l'exercice formel de l'autorité de faciliter les relations ( $4a \cdot 1$ ) entre line et staff.

La figure 83 expose les ensembles factoriels qui ressortent de l'interprétation des auteurs.

Line-and-staff	= f( $4b \cdot 1, 2c \cdot 2, 4b \cdot 1, 3ab, 2ab, 1, 4a \cdot 1$ )
Conflicts	= f( $2ab, 4c \cdot 2, a \cdot 1$ )( $2ab, 4b \cdot 1, a \cdot 1$ )
Solutions	= f( $4a \cdot 1$ )( $4c \cdot 2$ )( $4b \cdot 1, 1, 4a \cdot 1$ )

Fig. 83 Ensembles factoriels pour les données de Gibson et Hunt

McCleary, Lloyd E., Stephen P. Hencley

Les ensembles factoriels qui ressortent des données des auteurs <sup>109</sup> sont présentés dans la figure 84.

Line	= f( $4b \cdot 1$ )
Staff	= f( $4c \cdot 2, a \cdot 1$ )
Solution	= f( $4a \cdot 1, b \cdot 1, 1$ )

Fig. 84 Ensembles pour les données de McCleary et Hencley

<sup>109</sup> Lloyd E. McCleary, Stephen P. Hencley, Theoretical Bases of Professional Practice, Dodd, Mead & Co., Toronto, Ontario, 1965, p. 173-174.

Selon les auteurs, le line détient le commandement dans l'organisation (4b<sup>1</sup>) et le staff agit comme expert et consultant (4c<sup>2</sup>a<sup>1</sup>).

Pour prévenir les conflits, les auteurs conseillent d'expliquer clairement la charte d'organisation pour bien faire connaître (4a<sup>1</sup>) la ligne d'autorité (4b<sup>1</sup>) au sein de l'organisation qui poursuit un but (1) spécifique.

Eye, Glen G. et Lanore A. Netzer

Les auteurs <sup>110</sup> traitent des administrateurs scolaires et de l'enseignement. Ils considèrent la supervision comme une phase de l'administration et donc comme une responsabilité de base du surintendant scolaire. Ce surintendant doit déléguer sa responsabilité à des personnes qualifiées dans la mesure où c'est nécessaire pour le perfectionnement de l'enseignement. Cette responsabilité peut être déléguée complètement ou en partie, mais le surintendant garde le pouvoir et la prérogative de retirer cette délégation si, selon son jugement, il devient nécessaire de le faire.

Le surintendant doit être le coordonnateur par excellence (4b<sup>1</sup>, 1). La supervision déléguée devient une spécialisation du but poursuivi donc un but partiel, et le surintendant délègue son autorité (4b<sup>2</sup>) avec la fonction (4c<sup>2</sup>). Surintendant et superviseurs doivent travailler dans une étroite collaboration. Si la relation ou la communication (4a<sup>1</sup>) est déficiente, il en résultera des conflits.

---

110 Glen G. Eye et Lanore A. Netzer, Supervision of Instruction, A Phase of Administration, Harper & Row, Publishers, New York, 1965, p. 10-150.

La coordination ( $4b^1, 1$ ) d'un programme de supervision de l'enseignement requiert que les multiples composantes d'un staff ( $4c^2$ ) soient dirigées et stimulées à travailler à la poursuite d'un objectif commun (1).

Les ensembles factoriels de la figure 85 tentent d'interpréter les auteurs.

Surintendant = Line	= $f(4b^1, 1)$
Superviseur = Staff	= $f(4b^2 c^2)$
Conflit	= $f(4a^1)$
Solution	= $f(4b^1, 1, 4c^2, 1)$

Fig. 85 Ensembles factoriels pour les données de Eye et Netzer

Haimann, Theo

Selon Haimann<sup>111</sup>, les concepts line-and-staff sont des caractéristiques de relations d'autorité ( $4a^1 b^1$ ) et non de fonctions. Le line est l'ultime autorité ( $4b^1$ ) qui dirige le personnel et requiert qu'il se conforme aux buts (1), aux politiques, aux décisions. Ce line a besoin d'un staff qui a pour fonction de l'aider ( $4c^2$ ), de le conseiller ( $4a^1$ ), et qui possède une autorité déléguée ( $4b^2$ ) par le line.

---

111 Theo Haimann, Supervisory Management, The Catholic Hospital Association, St-Louis, Missouri, 1965, p. 110-118.

Les conflits sont attribués au manque de compréhension ( $2ab, 4a \cdot 1$ ) de la nature des deux fonctions ( $4c \cdot 2$ ). L'auteur suggère de déléguer l'autorité ( $4b \cdot 2$ ) avec la fonction ( $4c \cdot 2$ ) et d'expliquer au moyen de comités, de réunions, les relations ( $4a \cdot 1$ ) véritables entre line et staff dans une organisation.

Les ensembles factoriels de la figure 86 sont une interprétation de ces données.

Line-and-staff	=	$f(4a \cdot 1 b \cdot 1)$
Line	=	$f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2 a \cdot 1 b \cdot 2)$
Conflict	=	$f(2ab, 4a \cdot 1 c \cdot 2)$
Solution	=	$f(4b \cdot 2 c \cdot 2 a \cdot 1)$

Fig. 86 Ensembles factoriels pour les données de Haimann

Dubno, Peter

L'auteur <sup>112</sup> désire développer une conceptualisation théorique du comportement line-and-staff, et par la suite, il désire introduire un programme pour valider cette conceptualisation.

Comme résultat de sa recherche, il présente un modèle de courbes hypothétiques démontrant comment se répartit l'autorité, telle que perçue face aux divers départements dans une organisation. Il classifie le

---

<sup>112</sup> Peter Dubno, Ambiguity in Line-and-Staff Relations, dans Personnel Administration, vol. 29, livraison de juillet-août 1966, no. 4, p. 47-50.

pourcentage des activités opérationnelles en trois catégories. Ces catégories sont clairement expliquées en regard du concept line-and-staff et se répartissent ainsi: activités mixtes, activités line (pures) et activités fusionnées. Voici comment ces catégories peuvent être représentées en ensembles factoriels.

a. activités mixtes

Line-and-staff	=	$f(4c \cdot 2b \cdot 1 \cdot 2a \cdot 1)$
Conflit	=	$f(4c \cdot 2b \cdot 1 \cdot 2a \cdot 1)$
Solution	=	$f(4a \cdot 1, 2ab)$

Fig. 87a Ensembles factoriels pour les données de Dubno (catégorie a)

Le modèle mixte réfère aux activités line-staff ( $4c \cdot 2b \cdot 1 \cdot 2a \cdot 1$ ) qui demeurent distinctes mais qui peuvent être remplies tantôt par des line et tantôt par des staff: ces activités sont interchangeables. Le conflit est dû à l'interférence dans les fonctions ( $4c \cdot 2b \cdot 1 \cdot 2a \cdot 1$ ). La solution est une solution de compromis, c'est-à-dire d'entente et de conciliation ( $4a \cdot 2, 2ab$ ).

b. pour les activités pures

Line	=	$f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2a \cdot 1)$

Fig. 87b Ensembles factoriels pour les données de Dubno (catégorie b)

L'auteur mentionne que dans cette catégorie la tâche assignée au line consiste à prendre les décisions ( $4b \cdot 1$ ) directement reliées à l'obtention des buts généraux de l'organisation (1) tandis que le staff a pour fonction ( $4c \cdot 2$ ) d'aviser ( $4a \cdot 1$ ) le line. Ces fonctions sont distinctes et séparées.

c. activités fusionnées

Line-and-staff	=	$f(4b \cdot 1 \cdot 2_c \cdot 2)$
Conflit	=	$f(4a \cdot 1)$

Fig. 87c Ensembles factoriels pour les données de Dubno (catégoric c)

L'auteur ne découvre pas de distinction entre les fonctions line et staff ( $4b \cdot 1 \cdot 2_c \cdot 2$ ). Il en résulte des conflits de relations ( $4a \cdot 1$ ) dus à des fonctions et à une autorité non définies.

L'auteur désire attirer l'attention sur la distinction établie entre activités mixtes et activités fusionnées. Il considère que cette distinction est de nature à réduire l'ambiguïté en cernant le problème de plus près.

Le questionnaire préparé par l'auteur est un instrument qui peut servir dans des recherches empiriques pour vérifier le modèle présenté dans sa théorie.

Efferson, C.A.

L'auteur <sup>113</sup> se porte à la défense du concept line-and-staff, et l'interprétation de ses données permet de présenter les ensembles factoriels de la figure 88.

Line-and-staff	=	$f(4a \cdot 1, 1, 4c \cdot 1, 2)$
Solution	=	$f(4a \cdot 1, 1, 4c \cdot 1, 2)$

Fig. 88 Ensembles factoriels pour les données de Efferson

L'organisation, selon Efferson, a pour base un point clair et unique: c'est la relation  $(4a \cdot 1)$  au line chargé de coordonner  $(4b \cdot 1, 1)$  les parties de l'organisation  $(4c \cdot 1)$  et les activités  $(4c \cdot 2)$  pour les maintenir dans une voie compréhensive et dirigée vers le but de l'organisation, ce qui est assuré par la coordination.

Si cette définition fournie par l'auteur est appliquée, elle prévient les conflits et peut servir de solution aux problèmes des organisations entre le line et le staff. C'est pourquoi l'ensemble factoriel est mentionné aussi comme solution, par inférence venant de la définition.

Campbell, Roald F., John E. Corbally, John A. Ramseyer

L'interprétation des données de ces auteurs <sup>114</sup> est transposée dans les ensembles factoriels de la figure 89.

---

<sup>113</sup> C.A. Efferson, In Defense of the Line-Staff Concept, dans Personnel, vol. 43, livraison de juillet-août 1966, (pas de numéro), p. 9-15.

<sup>114</sup> Roald F. Campbell, John E. Corbally, John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1966, Third Edition 1968, p. 217-257.

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2, a \cdot 1)$
Conflit	= $f(4a \cdot 1)$
Solutions	= $f(2ab, 4b \cdot 1, a \cdot 1, c \cdot 2, 1)(4b \cdot 1, 2ab \cdot 1)$ $(2ab, 4c \cdot 2, 1) (4a \cdot 1, c \cdot 2, b \cdot 1, 2ab)$ $(4a \cdot 1)$

Fig. 89 Ensembles factoriels pour les données de Campbell, Corbally, Ramseyer

Les auteurs mentionnent ceci: la charte organisationnelle démontre que les professeurs (staff) sont responsables devant le principal pour les élèves dont ils ont la charge, ce qui les situe dans une fonction  $(4c \cdot 2)$  et en communication  $(4a \cdot 1)$  avec la direction. Le principal détient l'autorité line  $(4b \cdot 1)$  qui le relie au but de l'éducation (1). L'organisation line-and-staff est décrite par les chartes d'organisation qui identifient la ligne d'autorité et la relation fonctionnelle, mais toutes les relations ne peuvent pas être notées sur une charte, d'où nécessité de les expliquer  $(4a \cdot 1)$  pour prévenir ou réduire les conflits.

Les auteurs font plusieurs suggestions pour régler les conflits de communication. Ils préconisent que le leader, par autorité lui venant du groupe  $(2ab, 4b \cdot 1)$ , soit le guide  $(4a \cdot 1)$  des professeurs  $(4c \cdot 2)$  dans la poursuite du but (1). Ils rappellent que l'autorité légale  $(4b \cdot 1)$  ne peut ignorer la philosophie de l'éducation (2ab) laquelle est reliée étroitement au but de l'éducation (1). Ils relèvent la négligence des professeurs à revendiquer ce type d'autorité dans l'exercice de leurs fonctions  $(2ab, 4c \cdot 2, 1)$ .

En préconisant l'utilisation de toutes les ressources humaines en éducation, les auteurs suggèrent la participation des professeurs ( $4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2$ ) aux prises de décisions ( $4b \cdot 1$ ), dans les domaines qui rejoignent leurs motivations ( $2ab$ ) professionnelles. Enfin, il serait nécessaire d'expliquer ( $4a \cdot 1$ ) la charte de l'organisation.

Wilson, Robert E.

Les données de Wilson <sup>115</sup> mettent en évidence les points faibles pour la position staff dans une organisation: fonctions mal définies ( $4c \cdot 2$ ), relations ambiguës ( $4a \cdot 1$ ), sélection mal faite ( $2ab$ ).

Le personnel staff doit exercer une fonction ( $4c \cdot 2$ ) d'aide, de conseil ( $4a \cdot 1$ ) auprès des dirigeants, mais ces fonctions doivent être bien déterminées et le personnel doit être qualifié pour les remplir ( $4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab$ ).

Les ensembles factoriels de la figure 90 tentent une interprétation de ces données.

Staff	= $f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Conflit	= $f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab)$
Solution	= $f(4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab)$

Fig. 90 Ensembles factoriels pour les données de Wilson

115 Robert E. Wilson, Educational Administration, Charles E. Merrill Books, Inc., Columbus, Ohio, 1966, p. 802-809.

Burton, William H., Leo J. Brueckner

Les auteurs <sup>116</sup> identifient l'organisation line-and-staff comme un mécanisme destiné à faciliter la coopération humaine dans les entreprises complexes. Ce mécanisme est-il appliqué de façon militaire, avec le manque de flexibilité des organisations industrielles, ou en regard de l'éducation, voilà la question qu'il faut se poser, selon les auteurs.

Appliqué aux systèmes scolaires, le line-and-staff, selon les auteurs, pose la question des fins poursuivies: l'armée et les industries cherchent l'efficacité et travaillent sur des produits standardisés tandis que les écoles ou systèmes scolaires tout en assurant l'efficacité doivent veiller à libérer l'esprit de créativité chez leur personnel, parce que leurs processus ne sont pas standardisés en raison même de la fin poursuivie qui est le développement du personnel et le perfectionnement d'une civilisation. En éducation, le line comprend les surintendants, les principaux, les chefs de départements et tout autre personne qui a reçu l'autorité du chef du système. Les officiers staff sont chargés de départements (4c<sup>.1</sup>) fournissant les renseignements techniques (4c<sup>.2</sup>3b) et les conseils (4a<sup>.1</sup>) aux officiers line. Les officiers line dirigent le programme scolaire (4b<sup>.1</sup>,1).

Les conflits proviennent de l'application du mécanisme line-and-staff, ce qui met en cause le personnel (2ab), l'autorité nécessitée (4b<sup>.1</sup>b<sup>.2</sup>) par la situation (1), les activités entreprises (4c<sup>.2</sup>) et la communication instaurée (4a<sup>.1.2</sup>). En éducation, la standardisation n'est pas possible

---

<sup>116</sup> William H. Burton, Leo J. Brueckner, Supervision, A Social Process, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1955, Third Edition 1966, New York, p. 100-106.

en raison même du but poursuivi qui est le développement de la personnalité d'une civilisation.

Les solutions auxquelles les auteurs font appel réfèrent à la structure et au personnel: élimination de toute rigidité (2ab), coordination bien faite ( $4b \cdot 1, 1$ ), et libération des activités créatrices par la coopération ( $2ab, 4c \cdot 2, 1$ ).

L'interprétation des données des auteurs est présentée dans les ensembles factoriels de la figure 91.

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 1 \cdot 2, 3b, 4a \cdot 1)$
Conflit	= $f(2ab, 4b \cdot 1 \cdot 2, 1, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1 \cdot 2)$
Solutions	= $f(2ab) (4b \cdot 1, 1) (2ab, 4c \cdot 2, 1)$

Fig. 91 Ensembles factoriels pour les données de Burton et Brueckner

McGregor, Douglas

L'auteur <sup>117</sup> affirme que les stratégies administratives actuelles ne sont pas à point pour diriger et pour contrôler les activités professionnelles et même pour les utiliser pleinement dans une organisation. Il propose donc que les directeurs ( $4b \cdot 1$ ) reconnaissent et acceptent ( $4a \cdot 1 2b$ ) chez les professionnels ( $4c \cdot 2$ ) l'auto-évaluation, l'auto-contrôle (2b)

---

<sup>117</sup> Douglas McGregor, Leadership and Motivation, Essays of Douglas McGregor, edited by Warren Bennis et C. McGregor, The M.T.T. Press, Massachusetts, 1966, p. 138-241.

et l'utilisation de leurs ressources humaines sur cette base. Il cite le plan Scanlon<sup>118</sup> comme modèle pour réussir à créer des relations positives entre le line et le staff. Dans ce Plan on trouve un mode de vie organisationnelle et une grande collaboration (4a<sup>1</sup>b<sup>1</sup>.2<sup>2</sup>c<sup>2</sup>,2ab).

Dans The Professional Manager, McGregor<sup>119</sup> propose d'instaurer l'équipe de direction ce qui, dans une organisation, fait appel à une technique (3b) de division du travail et à un mode de coopération où l'interdépendance favorise la communication (4a<sup>1</sup>), l'exercice d'un leadership adapté aux situations (2ab), l'usage d'un langage commun, la maîtrise des tâches (4c<sup>2</sup>) et le perfectionnement des comportements (2ab).

La difficulté provient de l'ignorance (2ab) des dirigeants (4b<sup>1</sup>) pour conduire une organisation ayant dans ses rangs un haut pourcentage de gens dont la première contribution est non pas l'effort manuel mais intellectuel et créateur (4c<sup>2</sup>2ab). Ces spécialistes désirent que leurs talents soient utilisés, reconnus, et ils veulent avoir des occasions de se développer dans l'organisation, tout en demeurant dans leurs spécialités (2b,4c<sup>2</sup>). Leurs désirs ne peuvent être satisfaits précisément pour la raison citée plus haut à savoir que les dirigeants ne savent pas comment manoeuvrer avec les spécialistes.

Les ensembles factoriels de la figure 92 sont une interprétation des positions de l'auteur.

---

118 Douglas McGregor, p. 114-115.

119 Douglas McGregor, The Professional Manager, Edited by C. McGregor et Bennis, McGraw-Hill Co., Toronto, Ontario, 1967, p. 187-197.

$$\begin{aligned} \text{Conflits} &= f(2b, 4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 2ab)(2b, 4c \cdot 2) \\ \text{Solutions} &= f(4b \cdot 1 \cdot a \cdot 1, 2b, 4c \cdot 2, 2b) \\ &\quad (4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot 2 \cdot c \cdot 2, 2ab) \\ &\quad (3b, 4a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2, 2ab) \end{aligned}$$

Fig. 92 Ensembles factoriels pour les données de McGregor

Corwin, Ronald G.

L'auteur <sup>120</sup> tente de donner au conflit un sens positif. Il affirme que l'hypothèse "individu versus organisation" a contribué à rendre obscures les études sur les conflits organisationnels. L'auteur fait du conflit une fonction ( $4c \cdot 2$ ) de défense des valeurs et d'établissement de compromis ( $2ab$ ). Il le considère comme un caractère de "checks and balances", capable de maintenir l'équilibre entre le but poursuivi (1) et les moyens utilisés pour y parvenir au sein d'une organisation formelle ( $2ab, 3ab, 4a \cdot 1 \cdot 2 \cdot b \cdot 1 \cdot 2 \cdot c \cdot 1 \cdot 2$ ). Cette interprétation peut être représentée par les ensembles factoriels de la figure 93.

$$\text{Conflits} = f^{*+}(4c \cdot 2, 2ab)(1, 2ab, 3ab, 4a \cdot 1 \cdot 2 \cdot b \cdot 1 \cdot 2 \cdot c \cdot 1 \cdot 2)$$

Fig. 93 Ensembles factoriels pour les données de Corwin

120 Ronald G. Corwin, Professional Persons in Public Organizations, dans Educational Administration Quarterly, vol. 1, 1965, p.1-22.

\*+ signifie positif

Lane, W.R., R.G. Corwin, W.G. Monahan

Selon les auteurs <sup>121</sup>, le concept line-and-staff persiste dans la terminologie administrative bien au-delà de son utilité. Pour eux, c'est simplement la conceptualisation d'une définition opérationnelle de l'autorité dans les organisations (2ab, 4b<sup>1</sup>).

Cependant les mêmes auteurs définissent le staff comme un spécialiste (4c<sup>2</sup>) chargé d'aviser et de suggérer en vue de perfectionner le travail. Le line comme celui qui est chargé du commandement (4b<sup>1</sup>) et du maintien du but organisationnel (1).

Plusieurs conflits proviennent des rivalités et des ambitions demesurées entre line et staff (2ab). Toutefois, les auteurs soulignent le rôle naturel que devrait jouer le conflit dans les organisations. Ils déplorent que si peu de littérature soit disponible sur le sujet mais ils préconisent que soient inclus dans le processus administratif (4a<sup>1</sup>b<sup>1</sup>c<sup>2</sup>) les stratégies (3b) qui favoriseraient l'utilisation des conflits dans les groupes (2ab).

Les ensembles factoriels de la figure 94 tentent de reproduire ces interprétations des définitions des auteurs.

Line-and-staff	= f(2ab, 4b <sup>1</sup> )
Line	= f(4b <sup>1</sup> , 1)
Staff	= f(4c <sup>2</sup> a <sup>1</sup> )
Conflit	= f(2ab)
Solution	= f(4a <sup>1</sup> b <sup>1</sup> c <sup>2</sup> , 3b, 2ab)

Fig. 94 Ensembles factoriels pour les données de Lane, Corwin, Monahan

Wickesberg, Albert K.

L'auteur <sup>122</sup> distingue entre organisation bureaucratique et organisation line-and-staff. Les organisations qui possèdent des unités ou services de consultation sont classifiées comme étant des organisations à structure line-and-staff.

Pour l'auteur, le line est directement relié aux services ( $4c \cdot 1$ ) de production (1) et possède l'autorité formelle ( $4b \cdot 1$ ); le staff est relié aux services ( $4c \cdot 1$ ) d'assistance et de consultation ( $4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1$ ) et le spécialiste peut avoir, sur les personnes de sa spécialité, une autorité fonctionnelle ( $4b \cdot 2$ ). Les conflits se retrouvent au niveau des rôles ( $4c \cdot 2$ ) et de la communication ( $4a \cdot 1$ ). L'auteur propose de former (3b) des comités pour permettre la communication ( $4a \cdot 1$ ) entre le personnel détenant des fonctions ( $4c \cdot 2$ ); il suggère le "task force" qu'il considère comme un mécanisme organisationnel ayant pour but d'accomplir ce qui est établi ou déterminé en termes de produits ou de services à fournir ( $4c \cdot 2, 1$ ); et il conseille aussi le "matrix operations" qu'il peut définir comme étant un projet à réaliser ( $3b, 4c \cdot 2$ ).

Les ensembles factoriels qui ressortent des données de l'auteur sont présentés dans la figure 95.

Line	= $f(4c \cdot 1, 1, 4b \cdot 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 1 \cdot 2 \cdot a \cdot 1 \cdot b \cdot 2)$
Conflict	= $f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Solutions	= $f(3b, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2)(4c \cdot 2, 1)(3b, 4c \cdot 2)$

Fig. 95 Ensembles factoriels pour les données de Wickesberg

122 Albert K. Wickesberg, Management Organization, Business Series, Appleton-Century-Crofts, New York, 1966, p. 103-110.

Hills, Jean R.

L'auteur <sup>123</sup> est cité dans cette recherche parce qu'il affirme que dans une organisation l'impact d'une variable agit sur les autres variables. Il prend comme exemple la solidarité.

Comme conséquence de cette affirmation on peut comprendre que dans une organisation le facteur le plus important se trouve au niveau de l'élément humain et que les structures en elles-mêmes ne sont ni bonnes ni mauvaises, ne sont ni rigides ni souples, mais elles prennent la forme que ceux qui la dirigent veulent bien lui donner.

Kimbrough, Ralph B., Eugene A. Todd

Les auteurs <sup>124</sup> ne parlent pas de la structure line-and-staff, mais du pur type d'organisation bureaucratique. Ils ne font aucune allusion au line-and-staff. Cependant, ils s'interrogent pour savoir comment une structure bureaucratique pourrait permettre l'introduction de changements en éducation. Ils se demandent si d'autres structures pourraient assurer la coordination des expériences des étudiants et comment des éducateurs pourraient s'organiser pour atteindre leurs objectifs. Les auteurs signalent que des forces sociales exercent une grande influence sur les buts, le caractère et l'orientation de l'éducation américaine; et que ces forces exercent des pressions sur les administrateurs scolaires et sur les superviseurs

---

123 R.J. Hills, The Concept of System, CASEA, (The Center for the Advanced Study of Educational Administration), University of Oregon, Oregon, 1967, p. 4-17.

124 Ralph B. Kimbrough, Eugene A. Todd, Bureaucratic Organization and Educational Change, dans Educational Leadership, vol. 25, livraison de décembre 1967, no. 3, p. 220-224.

quand il s'agit d'opérer des changements.

Ces données, présentées par les auteurs, permettent d'inférer que pour eux structure bureaucratique, organisation formelle, et structure line-and-staff sont une même chose.

Aucun ensemble factoriel n'est formé d'après ces données en raison de ce manque d'identification. Ils sont cités cependant pour appuyer cette réalité de la non distinction entre structure bureaucratique, line-and-staff et organisation formelle, du moins pour ces auteurs.

Wade, L.L.

L'auteur <sup>125</sup> présente un nouveau modèle pour les professionnels, dans les organisations, afin de remplacer les structures bureaucratiques des organisations formelles.

Wade ne distingue pas entre organisation bureaucratique et organisation formelle. L'auteur prétend que son modèle peut s'appliquer aux écoles, aux académies, aux hôpitaux, aux firmes légales, aux institutions de recherche et aux agences de bien-être social. Selon l'auteur, la liberté professionnelle augmente ou du moins ne restreint pas la productivité dans une organisation et il préconise le maximum de liberté personnelle, l'autonomie professionnelle complète mais compatible avec la productivité demandée par l'organisation pour sa clientèle.

---

<sup>125</sup> L.L. Wade, Professionals in Organizations: A Neoteric Model, dans Human Organization, vol. 26, livraison Spring-Summer, Nos 1/2, 1967, p. 40-47.

Il est intéressant de s'attarder aux conditions internes que l'auteur réclame pour favoriser l'application de son modèle et qui sont interprétées comme des solutions aux conflits.

Il réclame donc: l'autonomie pour la prise de décision ( $2ab, 4a^1, 1$ ); l'absence de règlements généraux ( $4b^1, 1, 4a^1c^2, 2ab, 3ab$ ); l'absence d'autorité hiérarchique ( $4b^1$ ); et pas d'hyperprofessionnalisation ( $4c^2$ ); la présence dans l'organisation d'un système d'action structuré de façon rationnelle ( $4b^1a^1c^2, 1, 2b, 3ab$ ); une professionnalisation modérée ( $4c^2$ ); des interrelations personnelles affectives parmi les professionnels de l'organisation, entre eux et leurs clients ( $2ab, 4a^1c^2$ ); le matériel de soutien également réparti dans toute l'organisation parmi les professionnels ( $3ab, 4b^1$ ); le non conformisme entre les membres de la profession au sein de l'organisation ( $2ab$ ); congruence du rôle chez les professionnels de l'organisation (absence de contrainte:  $4c^2, 2ab$ ); évaluation pour statut, salaire, sanctions, par des collègues, si nécessaire ( $2ab, 4c^2$ ).

L'auteur fait appel à la rationalité et semble la nier; à la nécessité de la structure tout en la rejetant. Il semble bien que l'ambiguïté commence là où on ne fait pas clairement la distinction entre une organisation formelle et une organisation bureaucratique.

Etzioni<sup>126</sup> recommande fortement de faire appel à une personne professionnellement orientée et non à un professionnel ou à un administrateur sans formation spéciale, pour diriger efficacement une organisation professionnelle et ceci afin de ne pas détourner une organisation de sa raison d'être.

---

126 Etzioni (réf. 97, p. 117).

Les ensembles factoriels de la figure 96 tentent d'interpréter les données de Wade.

Solutions = f	
<u>Aspects négatifs</u>	<u>Aspects positifs</u>
$(2ab, 4a \cdot 1, 1)$	$(4b \cdot 1 \cdot a \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 1, 2b, 3ab)$
$(4b \cdot 1, 1, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 2ab, 3ab)$	$(4c \cdot 2)$
$(4b \cdot 1)$	$(2ab, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2)$
$(4c \cdot 2)$	$(3ab, 4b \cdot 1)$
	$(2ab)$
	$(4c \cdot 2, 2ab)$
	$(2ab, 4c \cdot 2)$

Fig. 96 Ensembles factoriels pour les données de Wade

Anderson, James G.

Les ensembles factoriels de la figure 97 ressortent de l'interprétation des données de l'auteur <sup>127</sup>.

Line	$f=(4b \cdot 1, 1, 4c \cdot 2)$
Conflit	$f=(2ab, 4c \cdot 2 \cdot b \cdot 2 \cdot 1)$
Solution	$f=(1, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1 \cdot b \cdot 2 \cdot c \cdot 2)$

Fig. 97 Ensembles pour les données de Anderson

---

<sup>127</sup> James G. Anderson, The Teacher: Bureaucrat or Professional?, dans Educational Administration Quarterly, vol. III, 1967, p. 291-300.

Selon Anderson, la structure d'autorité ( $4b \cdot 1$ ) dans une organisation est étroitement associée à la poursuite des buts (1) et au rendement que l'on attend des individus ( $4c \cdot 2$ ).

Selon l'auteur ces données, appliquées à l'éducation, pourraient signifier que le but (1) sera plus sûrement atteint si le rôle professionnel ( $4c \cdot 2$ ) est reconnu, ( $4a \cdot 1$ ) et si les professionnels ont l'autorité ( $4b \cdot 2$ ) requise pour poursuivre leur but éducationnel à travers leur rôle ( $4c \cdot 2$ ) d'éducateur, plutôt que tout soit accompli par la direction.

Ici se pose le problème de deux bases différentes d'autorité: professionnelle versus bureaucratique. Comment concilier les désirs légitimes du professeur qui s'attend d'avoir plus d'autorité et de responsabilité ( $2ab, 4c \cdot 2 \cdot b \cdot 2$ ) avec les exigences du contrôle ( $4b \cdot 1$ ) centralisé dans la bureaucratie. Pour atteindre cette fin, les professeurs se tournent vers leurs associations professionnelles mais l'auteur croit qu'ils perdent alors leur identité professionnelle et renoncent ainsi à leur autorité professionnelle en voulant la sauver.

Hrynyk, N.P. et E. Miklos

128

Les auteurs tentent de définir le professionnalisme. Selon eux, c'est une constellation de croyances, d'attitudes, d'orientations chez les membres (2ab) d'une profession spécifique inhérentes aux activités ( $4c \cdot 2$ )

---

128 N.P. Hrynyk et E. Miklos, Professional Role Orientations of Administrators, dans The Canadian Administrator, vol. VI, no. 6, livraison de mars 1957, p. 21-25.

qu'ils accomplissent. L'analyse des auteurs leur a permis de découvrir cinq dimensions à ce concept: connaissance, service, organisation, collègue et autonomie. Ils ont découvert qu'une haute orientation professionnelle se caractérise par des attitudes positives dans toutes ces dimensions. Donc, le groupe est professionnel dans la mesure où les membres sont ainsi orientés. Le processus qui permet d'y parvenir est l'acquisition de l'idéologie et du système de croyances, en l'occurrence, du professeur, on dit alors que c'est la professionnalisation.

L'ensemble factoriel de la figure 98 est une interprétation des auteurs.

$$\text{Staff} = f(2ab, 4c \cdot 2) \text{ professionnalisme}$$

Fig. 98 Ensemble factoriel pour les données de Hrynyk et Miklos.

Il semble ressortir de cet apport des auteurs une certaine évidence sur la nécessité pour un groupe d'adhérer à des valeurs communes. Le problème réside dans l'identification du système de valeurs de ceux qui groupent les professionnels et leur imposent leur schème de valeurs.

Melcher, Robert D.

L'auteur <sup>129</sup> présente une technique qui a pour but d'aider à clarifier les rôles et les relations dans une organisation. Il a codé, à

---

<sup>129</sup> Robert D. Melcher, Roles and Relationships: Clarifying the Manager's Job, dans Personnel, vol. 44, no. 1, livraison de janvier-février 1957, p. 33-42.

cet effet, toutes les fonctions. C'est une technique (3b) qui aide à déterminer ce qu'une charte organisationnelle ne peut présenter. Le travail et les rôles sont décrits (4c<sup>2</sup>) ainsi que les relations (4a<sup>1</sup>) de chaque rôle. L'auteur affirme que l'application de cette technique a contribué à perfectionner les communications avec la direction, entre le personnel et entre les groupes.

L'ensemble factoriel qui suit, dans la figure 99, est une interprétation de cette technique.

$$\text{Solution} = f(3b, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$$

Fig. 99 Ensemble factoriel pour les données de Melcher

Cette technique considérée comme un guide comprend les grandes lignes suivantes: le tableau est composé de plusieurs colonnes dont l'une, en verticale, représente les fonctions codées, et les autres lignes en horizontale, notent les diverses positions. Vis-à-vis de chacune des fonctions le code de la relation apparaît: A = responsabilités générales; B = responsabilités opératoires; C = responsabilités spécifiques; D = doit être consulté; E = peut être consulté; F = doit être averti et G = doit approuver.

Marrow, Alfred J., Davis G. Bowers, Stanley E. Seashore

Les auteurs <sup>130</sup>, à la suite d'une heureuse expérience dans la fusion de deux compagnies, tentent de démontrer comment la participation est un

---

<sup>130</sup> Alfred J. Marrow, Davis G. Bowers, Stanley E. Seashore, Management by Participation, Harper & Row, New York, 1967, p. 251-256:

élément indispensable dans la direction. Ils préconisent la transformation du staff ( $4c \cdot 2$ ) en une équipe d'hommes (2ab) qui, avec leurs techniques spécifiques (3ab) travaillent en collaboration ( $4a \cdot 1$ ) avec la direction ( $4b \cdot 1$ ) dans la poursuite des objectifs (1) de l'organisation.

De ce fait, tous les conflits ne sont pas éliminés, mais ils sont atténués par cette réalité vécue de l'interdépendance.

L'interprétation des auteurs permet la formulation des ensembles factoriels de la figure 100.

$$\text{Solution} = f(4c \cdot 2, 2ab, 3ab, 4a \cdot 1, b \cdot 1, 1)$$

Fig. 100 Ensemble factoriel pour les données de Marrow, Bowers, Seashore

Golembiewski, Robert T.

L'auteur <sup>131</sup> tente de développer un modèle de relations line-and-staff en vue de plus d'efficacité pour la direction. Il présente d'abord trois modèles de relations line-and-staff: le concept Colleague, le concept Alter Ego et le concept Neutral Inferior Instrument.

Pour chacun de ces modèles les relations sont présentées mais l'auteur adopte le modèle Colleague. Ce modèle permet une action plus efficace de la part de la direction. De plus, il peut être rejeté empiriquement ou perfectionné.

---

<sup>131</sup> Robert T. Golembiewski, Organizing Men and Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models, Rand McNally & Company, Chicago, 1967, p. 3-31.

A. The Colleague Model

Selon Golembiewski, trois modes de comportement peuvent se développer sous ce modèle dont l'un implique une autorité formelle du staff, indépendante et parfois supérieure à celle du line. Leurs relations se déterminent entre eux, ce qui nécessite une négociation de la situation pour bien définir la relation, ce que le line-and-staff traditionnel ne permet pas. Le staff peut, dans un mode de comportement, être subordonné ( $4c \cdot 2$ ) tandis que le line commande ( $4b \cdot 1$ ); dans un autre mode de comportement le staff peut être dominant ( $4b \cdot 1$ ) et il commande, tandis que le line est subordonné ( $4c \cdot 2$ ); dans le troisième mode, il y a consensus sur les activités de rôles ( $4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1 \cdot c \cdot 2$ ), la relation se détermine selon la situation en cause et par négociation. Selon l'auteur, ce mode est supérieur aux autres déjà mentionnés.

L'interprétation de ce modèle est présentée dans la figure 10la.

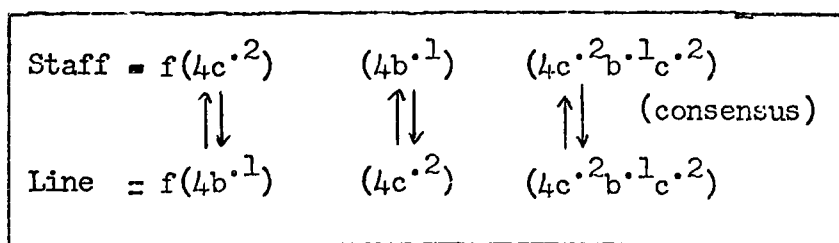


Fig. 10la Ensembles factoriels pour les données de Golembiewski (Colleague Model)

B. The Alter Ego Model

Dans ce modèle, le staff agit au nom de son chef et prend les décisions pour le chef ( $4c \cdot 2 \cdot b \cdot 2$ ) et ce dernier demeure toujours le responsable de la décision, de par son autorité suprême ( $4b \cdot 1$ ). Ce second concept, selon Golembiewski, implique l'indétermination.

Voici les ensembles factoriels qui sont une interprétation de l'auteur.

$$\begin{array}{l} \text{Line} = f(4b \cdot 1) \\ \text{Staff} = f(4c \cdot 2 \cdot b \cdot 2) \end{array}$$

Fig. 101b Ensembles factoriels pour les données de Golembiewski (Alter Ego Model)

### C. The Neutral and Inferior Instrument Model

Dans ce concept, le staff est en dehors des lignes de commande, il est aviseur ( $4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2$ ) tandis que le line commande ( $4b \cdot 1$ ). Voici les ensembles factoriels qui ressortent de cette conceptualisation de l'auteur.

$$\begin{array}{l} \text{Staff} = f(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2) \\ \text{Line} = f(4b \cdot 1) \end{array}$$

Fig. 101c Ensembles factoriels pour les données de Golembiewski (N.I.I.)

Leavitt, Harold J.

La communication est définie par l'auteur<sup>132</sup> comme étant les efforts réunis de plusieurs personnes pour satisfaire des besoins mutuels.

---

<sup>132</sup> Harold J. Leavitt, Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, puisé dans James G. March, Handbook of Organizations, Chapter 27, Rand McNally & Company, Chicago, 1965, p. 1144 à 1170.

C'est l'outil de base de la relation, autant pour recueillir des renseignements que pour influencer. Cette influence est utilisée pour promouvoir des changements et faciliter l'adaptation continuelle.

Leavitt voit la solution des problèmes selon trois approches: structurale ( $4a \cdot 1.2_b \cdot 1.2_c \cdot 1.2$ ), technique (3ab), humaine (2ab). L'approche choisie dépend de la situation et de la perception de ceux qui ont à solutionner le problème.

L'interprétation de l'auteur est présentée dans la figure 102.

$$\text{Solutions} = f(4a \cdot 1.2_b \cdot 1.2_c \cdot 1.2)(3ab)(2ab)$$

Fig. 102 Ensembles factoriels pour les données de Leavitt

Selon Leavitt, la structure organisationnelle ne se limite pas à la charte d'organisation car la professionnalisation et les nouvelles connaissances tendent à réduire la signification de l'autorité et à augmenter la valeur de la communication et du rôle dans une organisation. La structure est facile à manipuler et à changer, affirme l'auteur, et elle devrait être assez souple pour répondre aux exigences des situations.

Ready, R.D.

L'auteur <sup>133</sup> présente les dilemmes du personnel au travail, ce qui comprend administrateurs et personnel. Ces dilemmes se classent soit en psychologie, en sociologie, en économique ou en technologie d'après la

---

<sup>133</sup> R.D. Ready, The Administrator's Job Issues and Dilemmas, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967, p. 1-127.

présentation de l'auteur. Une tentative est faite pour former des ensembles factoriels pour chacune des catégories de ces dilemmes.

A. Dilemme de la motivation au travail (psychologie) (Les Personnes)

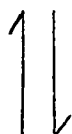
Individus

Le travail ( $4c \cdot 2$ ) est considéré comme une propriété personnelle (2ab)



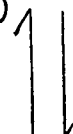
Comment satisfaire et régulariser ce besoin? (3b, 2ab,  $4c \cdot 2$ )

Tendent à établir leurs propres standards de travail (2ab,  $4c \cdot 2$ )



Comment (3b) al-lier ce besoin (2ab) avec le ren-forcement des standards ( $4c \cdot 2$ ) organisationnels pour la survie de l'entre-prise (1) dans le milieu?

Considèrent leur travail ( $4c \cdot 2$ ) comme un tout et non comme partie d'un tout (1)



Comment (3b) main-tenir ( $4b \cdot 1$ ) l'équi-libre des rôles ( $4c \cdot 2$ ) de l'organisation (1)?

Administrateurs

Selon l'auteur ce sont là des forces motivantes qui se retrouvent dans toutes les catégories de personnel au travail et que tout administrateur doit chercher à utiliser, à canaliser, à satisfaire. En somme, ce sont les tendances d'évolution d'une personne au travail, mais quelle est la technique pour canaliser ces forces. Ce sont des sources de conflits en puissance qui peuvent se traduire par ces ensembles factoriels.

<p>Conflits = <math>f(4c \cdot 2, 2ab) (2ab, 4c \cdot 2) (4c \cdot 2)</math></p> <p>Solutions = <math>f(3b, 2ab, 4c \cdot 2) (3b, 2ab, 4c \cdot 2, 1) (3b, 4b \cdot 1, c \cdot 2, 1)</math></p>
---

Fig. 103a Ensembles factoriels pour les données de Ready

B. Dilemmes du développement du rôle (Catégories sociales:sociologie)

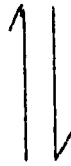
Individus

Tendance à codifier les échanges sociaux et à les transposer dans des rôles connus (2ab,4c.2)



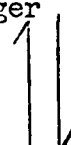
L'administrateur doit à la fois reconnaître (2b) les rôles (4c.2) et savoir créer (3b) de nouvelles possibilités (4a.1b.1) pour garder l'organisation (1) adaptée au milieu

Une fois assignés, les rôles (4c.2) tendent à la stabilité (2ab)



Comment (3b) répondre au besoin de stabilité (4b,4c.2) des rôles et les empêcher (3b) de se figer dans un rôle (4c.2)?

Etant plus conscient (2b) de leurs rôles (4c.2) les individus tendent à les changer



Aider les gens à perfectionner (2ab,3b) leurs rôles (4c.2) et à maintenir (4a.1) en même temps l'équilibre des relations entre les rôles (4c.2).

Administrateurs

L'interprétation de ces dilemmes est présentée dans la figure 103b.

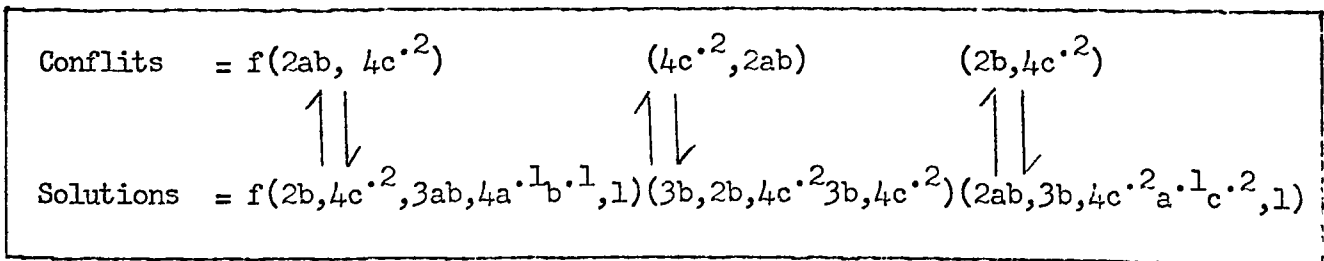


Fig. 103b Ensembles factoriels pour les données de Ready

C. Dilemmes de la structure organisationnelle (parties interreliées:

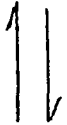
Economique)

Individus

Tendance (2ab) à bâtir des principes pour (3b) perpétuer les structures existantes (4b.1<sub>a</sub>.1<sub>c</sub>.1.2)

Les organisations séparées pour le travail (4c.2) tendent (2ab) à demeurer séparées.

Si les gens connaissent (4a.1) les alternatives et sont libres de choisir (2ab), ils tendent à choisir les structures qui vont les aider davantage dans leurs problèmes (2ab,4c.2).



Comment (3b) participer (4a.1) à la rationalisation (1) de l'organisation et encourager (2ab) la critique qui met en lumière les faiblesses de l'organisation?



Comment (3b) assurer l'autonomie (2ab) des divisions (4c.1), une forte collaboration (2ab) entre les divisions (4c.2) et des techniques (3ab) pour toute l'organisation (1).



Comment (3 b) allier flexibilité dans les relations (4a.1 2ab) pour la solution des problèmes (4c.2) et maintenir (4b.1) la structure de l'organisation pour les relations stables (4a.1).

Administrateurs

L'interprétation de ces dilemmes se retrouve dans la figure 103c

qui suit.

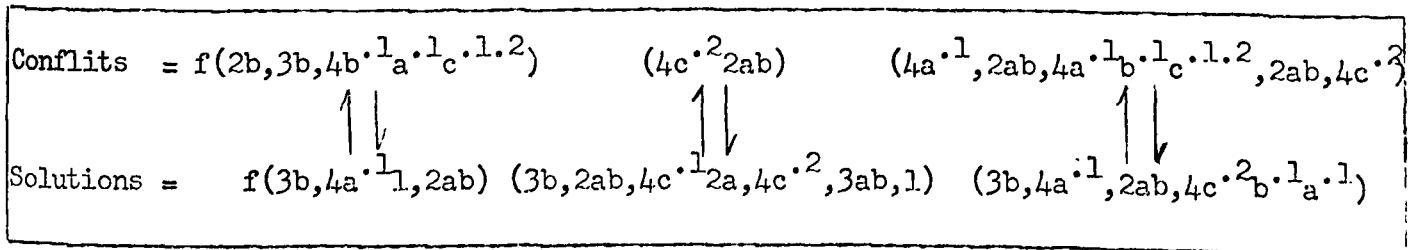


Fig. 103c Ensembles factoriels pour les données de Ready

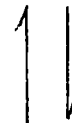
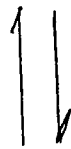
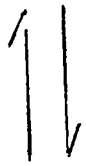
D. Dilemmes du contenu de la tâche (exécutants des tâches: Technologie)

Individus

Fortement motivés (2b) pour le travail (4c.2) en accomplissant des tâches complexes.

En accomplissant des tâches (4c.2) simples les gens (2ab) tendent à élaborer leurs rôles (4c.2) et les structures organisationnelles.

Pour toute personne ou groupe (2ab) le contenu intrinsèque de la tâche (4c.2) ne change que très rarement et le changement est vu (2b) comme une discontinuité (2a).



Maintenir (4b.1) la division du travail (4c.2) parmi les tâches et aider (4a.1) les gens (2ab) à percevoir la complexité de leurs tâches (4c.2).

Aider (4a.1) à trouver une satisfaction (2ab) dans les tâches simples (4c.2) sans élaboration excessive de relations (4a.1) et d'activités (4c.2) inutiles dans la tâche.

Comment (3b) maintenir (4b.1) les changements (3b) nécessaires et faire face à la compétition du milieu et en même temps aducir (2ab) les chocs de changement (3b) chez les personnes affectées à ces tâches (4c.2).

Administrateurs

Les ensembles suivants ressortent de ces données:

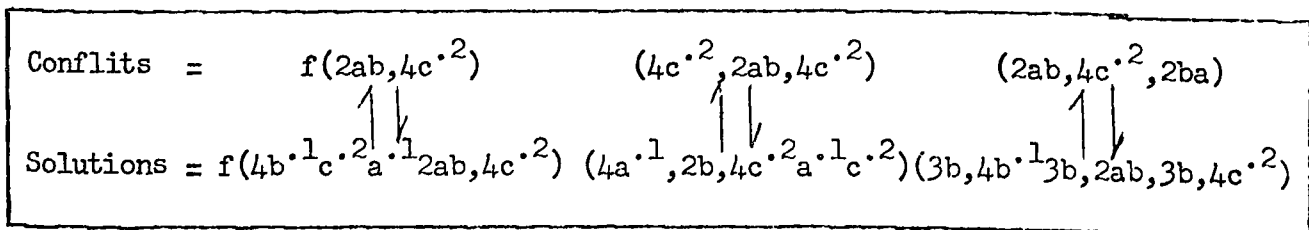


Fig. 103d Ensembles factoriels pour les données de Ready

Toutes ces forces motivantes réfèrent au changement et à la stabilité, aux techniques qui permettent de les instaurer et aux procédures à suivre pour respecter l'élément humain qui subit ces changements. L'interdépendance entre

tous ces dilemmes est nettement évidente dans la motivation humaine, dans le développement du rôle, dans la structure organisationnelle et dans le contenu des tâches.

Il est à noter que le dilemme en regard de ce texte réfère à conflit en ce qui concerne l'individu, et à solution en ce qui concerne l'administrateur, dans la présentation des ensembles factoriels.

L'auteur en exposant l'évolution du concept d'autorité mentionne que:

La source ultime de l'autorité entrant de plus en plus avant dans l'entreprise, va venir se confondre avec les groupes de travail, à tous les niveaux. Elle devient une espèce de "consentement des gouvernés". L'autorité qui obtient l'exécution d'un ordre est de plus en plus celle qui sait obtenir l'adhésion des groupes eux-mêmes. Elle est tributaire de l'intégration de ces groupes, du degré d'acceptation des objectifs de l'entreprise, de la confiance mutuelle régnant dans toutes les unités qui composent l'organisation. 134

N'est-ce pas une façon de redonner aux individus le vrai sens des responsabilités?

#### Haire, Mason

L'auteur traite dans son volume de concepts fondamentaux que tout administrateur devrait prendre le temps d'approfondir, pour le mieux-être des entreprises: connaissance de l'homme, de l'autorité et du commandement, de la communication, de la formation, de la productivité et des modes de rémunération des organisations. Les concepts d'autorité et de commandement sont retenus pour la présente étude et les ensembles suivants

---

134 Mason Haire, Psychologie et commandement dans l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1960, 192 p., traduit par Marc Anglaret de l'anglais Psychology in Management, McGraw-Hill, Toronto, Ontario, 1964, p. 76, 160, 161, 192.

ressortent des données de l'auteur:

Line	= f(4b <sup>1</sup> c <sup>2</sup> 2ab,4a <sup>1</sup> )
Staff	= f(4c <sup>2</sup> ,2ab,4a <sup>1</sup> b <sup>1</sup> )
Conflit	= f(4c <sup>2</sup> b <sup>1</sup> )
Solutions	= f(4a <sup>1</sup> )(2ab,4a <sup>1</sup> )(4b <sup>1</sup> )(4a <sup>1</sup> 2ab,3b) (4a <sup>1</sup> 2ab,4c <sup>2</sup> )(2ab,4a <sup>1</sup> .2)

Fig. 104 Ensembles factoriels pour les données de Haire

Haire assigne au chef (4b<sup>1</sup>) la responsabilité qui consiste à obtenir par son travail (4c<sup>2</sup>), la coopération (2ab,4a<sup>1</sup>) de ses subordonnés car si un chef a des subordonnés, déclare l'auteur, c'est parce qu'il est responsable de plus de travail qu'il n'en peut faire lui-même. Son travail concerne les hommes et non la production d'abord. Le staff se définit donc comme celui qui, par son travail (4c<sup>2</sup>) coopère (2ab,4a<sup>1</sup>) à l'activité du chef (line) (4b<sup>1</sup>).

L'auteur mentionne que l'un des principaux problèmes dans la relation d'un subordonné avec son chef c'est celui de sa dépendance (4c<sup>2</sup>b<sup>1</sup>) car le subordonné a besoin pour bien coopérer non d'une relation de dépendance mais d'interdépendance entre lui et son chef. Haire mentionne trois conditions pour aider à supporter la dépendance: l'information (4a<sup>1</sup>); une atmosphère d'approbation (2ab,4a<sup>1</sup>); et une discipline cohérente (4b<sup>1</sup>). L'interdépendance peut être favorisée en stimulant les besoins psychologiques et sociaux (4a<sup>1</sup>,2ab,3b ); en favorisant la participation (4a<sup>1</sup>,2ab,4c<sup>2</sup>); et en autorisant des recours pour exposer les revendications personnelles (2ab,4a<sup>1</sup>.2).

Gemmill, Gary R.

Les ensembles factoriels qui ressortent des données de Gemmill <sup>135</sup>  
sont les suivants:

Line	=	$f(4b \cdot 1_c \cdot 2_a \cdot 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2_a \cdot 1)$
Conflits	=	$f(4c \cdot 2_b \cdot 1_a \cdot 1)$ $(2ab, 4c \cdot 2)$ $(2ab, 4c \cdot 2)$ $(4a \cdot 1)$ $(2ab, 4a \cdot 1)$
Solution	=	$f(2ab, 4a \cdot 1)$

Fig. 105 Ensembles factoriels pour les données de Gemmill

L'auteur définit les dirigeants line comme ceux qui devraient utiliser les avis du staff  $(4b \cdot 1_c \cdot 2_a \cdot 1)$ ; il reconnaît les staff comme étant aviseur par fonction  $(4c \cdot 2_a \cdot 1)$ . Le conflit provient de cette relation entre l'aviseur  $(4c \cdot 2)$  et l'avisé  $(4b \cdot 1)$ , relation  $(4a \cdot 1)$  difficile à réaliser et encore plus difficile à maintenir, selon Gemmill.

L'auteur mentionne ce que Dalton <sup>136</sup> a déjà mentionné en 1950 au sujet des conflits entre le line-and-staff c'est-à-dire: conflits venant des différences individuelles se rapportant au statut social  $(2ab, 4c \cdot 2)$ ; conflits attribués au sentiment qu'éprouvent les staff de n'être pas valorisés dans leurs fonctions  $(2ab, 4c \cdot 2)$ ; conflits venant des communications difficiles

<sup>135</sup> Gary R. Gemmill, How Managers Use Staff Advice, dans Personnel, vol. 45, livraison de septembre-octobre, no. 5, 1968.

<sup>136</sup> Dalton (réf. 22, p. 45).

entre eux et les line ( $4a \cdot 1$ ); conflits venant de ce que les line se sentent menacés par les suggestions des staff ( $2ab, 4a \cdot 1$ ). Gemmill suggère comme solution une appréciation mutuelle ( $2ab$ ) et une approche positive à la base de leurs relations ( $2ab, 4a \cdot 1$ ).

L'auteur affirme que si cette suggestion était appliquée, la coopération line-and-staff serait aussi courante que le conflit line-and-staff.

Heald, James E. et Samuel A. Moore

Les données des auteurs <sup>137</sup> permettent d'établir les ensembles suivants:

Line	=	$f(4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1_{2ab}, 4a \cdot 1_{3b})$
Staff	=	$f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1_{3b}, 2ab, 4a \cdot 1 \cdot 2)$
Conflit	=	$f(2b, 4c \cdot 2)$
Solutions	=	$f(3b, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1 \cdot b \cdot 1_{2ab})(4a \cdot 1, 2ab)$

Fig. 106 Ensembles factoriels des données de Heald et Moore

En traitant le problème des professeurs et de leurs relations avec les administrateurs dans le système scolaire, les auteurs ont étudié plusieurs concepts et en particulier le line-and-staff.

La position ( $4c \cdot 2$ ) line est une position de pouvoir ( $4b \cdot 1$ ) qui lui est directement délégué par le superordonné. Avec le pouvoir, il y a

---

<sup>137</sup> James E. Heald, Samuel A. Moore, The Teacher and Administrative Relationships in School Systems, The Macmillan Company, New York, 1968, p. 131-139.

responsabilité (2ab) pour accomplir les activités requises par le super-ordonné et la nécessité d'en faire rapport ( $4a \cdot 1$ , 3b).

Les positions staff se définissent comme étant des positions d'aide ( $4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1$ ), d'aviseurs du line. Leurs techniques (3b) se limitent à utiliser l'influence ( $2ab, 4a \cdot 1 \cdot 2$ ) comme pouvoir et ils dépendent des line.

Pour solutionner les ambiguïtés des relations et favoriser les interrelations humaines, les auteurs suggèrent le travail d'équipe et ( $3b, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot 2ab$ ) la participation des professeurs dans des comités, ( $4a \cdot 1 \cdot 2ab$ ) afin d'utiliser les talents et les ressources humaines des professeurs dans la solution des problèmes.

Encore faut-il que la participation demandée, et les comités qui la favorisent, rejoignent des zones d'intérêts chez les professeurs; sans quoi, ce moyen prolonge les conflits au lieu de les solutionner, conflits qui se situent au niveau de la motivation (2b) dans le travail à accomplir ( $4c \cdot 2$ ).

English, Fenwick

L'auteur <sup>138</sup> préconise la suppression de la structure bureaucratique et son remplacement par une autre pour répondre aux pressions sociales que cette structure ne peut plus assumer.

---

138 Fenwick English, Ailing Principalship, dans Phi Delta Kappan, livraison de novembre 1968, p. 158-162.

Dans cette structure bureaucratique, l'autorité est attachée aux positions ( $4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1$ ) et non aux individus. Elle ne prend donc pas sa source dans la compétence technique, mais se limite aux positions hiérarchiques de l'organisation.

L'auteur suggère que les principaux ( $4b \cdot 1$ ) établissent des relations avec les professeurs ( $4a \cdot 1, 2ab$ ) pour la prise de décision au niveau scolaire; favorisent la participation à l'établissement des règlements et des procédures, à la construction du curriculum ( $4a \cdot 1, 1$ ) et à l'évaluation des collègues ( $4a \cdot 1, 2ab$ ); créent des positions staff ( $4c \cdot 2$ ) pour libérer les professeurs ( $2ab$ ) d'une foule d'activités; instaurent des relations collégiales pour créer un bon climat ( $4a \cdot 1, 2ab$ ) et faire du principal, un dirigeant habileté ( $4b \cdot 1, 2ab$ ). La compétence du principal serait évaluée selon son succès dans ses relations interpersonnelles ( $4a \cdot 1, 2ab$ ) au sein de l'équipe des professeurs spécialisés ( $4c \cdot 2$ ).

L'interprétation de ces données de l'auteur est présentée dans la figure 104.

Line	= $f(4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1)$
Solutions	= $f(4b \cdot 1 \cdot a \cdot 1, 2ab)$ ( $4a \cdot 1, 1$ ) ( $4a \cdot 1, 2ab$ ) $(4c \cdot 2, 2ab)$ ( $4a \cdot 1, 2ab, 4b \cdot 1, 2ab$ ) $(4a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2)$

Fig. 107 Ensembles factoriels pour les données de English

Athos, Anthony G. et Robert E. Coffey

Les auteurs <sup>139</sup> distinguent entre fonctions et relations. En pratique, disent-ils, les départements staff ( $4c^1$ ) avec personnel spécialisé ( $4c^2$ ) sont aviseurs ( $4a^1$ ) mais en réalité ils dirigent ( $4b^1$ ) et donnent des ordres aux départements line ( $4c^1$ ) qui devraient diriger ( $4b^1$ ). Les conseils, peut-on conclure, ne sont pas des recommandations mais des ordres.

Le staff, selon les auteurs, est considéré sous trois angles selon les organisations: comme département aviseur, comme service de consultants, comme fonction. C'est au niveau de la fonction que le conflit surgit, ce qui implique aussi l'autorité et la communication. Voici comment les auteurs identifient ces conflits, qui selon eux, sont ceux que Dalton <sup>140</sup> a déjà relevé lors d'une enquête sur les conflits entre line et staff. Les conflits sont dus aux différences individuelles en rapport avec le statut social ( $2ab,4c^2$ ); au sentiment d'inutilité qu'éprouvent les staff dans l'exercice de leurs fonctions ( $2ab,4c^2$ ) lorsque leurs avis ne sont pas mis en pratique par la direction; aux communications difficiles entre line et staff ( $4a^1$ ); enfin les line se sentent menacés par les suggestions des staff ( $2ab,4a^1$ ).

---

<sup>139</sup> Anthony G. Athos, Robert E. Coffey, Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Prentice-Hall, Inc., Englewood-Cliffs, New Jersey, 1968, p. 229-232.

<sup>140</sup> Dalton (réf. 22, p. 45).

Comme solutions, les auteurs suggèrent de coordonner les individus et les groupes ( $4b \cdot 1, 2ab$ ) selon leurs tâches ( $4c \cdot 2$ ) et selon les lieux où ils travaillent ( $4c \cdot 1$ ). Ensuite la structure d'autorité définit partiellement "qui peut dire à qui" ce qu'il doit faire ( $4a \cdot 1$ ) et justifie l'autorité pour une telle fonction.

L'interprétation de cette conceptualisation est présentée dans la figure 108, en ensembles factoriels.

Line	= $f(4c \cdot 1 \cdot b \cdot 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 1 \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Conflicts	= $f(2ab, 4c \cdot 2)(2ab, 4c \cdot 2)(4a \cdot 1)(2ab, 4a \cdot 1)$
Solution	= $f(4b \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2 \cdot 1 \cdot a \cdot 1)$

Fig. 108 Ensembles factoriels pour les données de Athos et Coffey

Kimbrough, Ralph B.

L'auteur <sup>141</sup> signale les continuelles interactions entre les variables dans le processus d'administration, de sorte qu'un changement dans l'une des variables apporte des changements dans les autres. Il rejoint ainsi Leavitt <sup>142</sup> qui traite des diverses approches possibles pour opérer des changements dans une organisation.

---

<sup>141</sup> Ralph B. Kimbrough, Administering Elementary Schools, Concepts and Practices, The Macmillan Company, New York, 1968, p. 42-43.

<sup>142</sup> Leavitt (réf. 23, p. 7).

Les ensembles factoriels suivants ressortent des données de Kimbrough.

Line	= $f(4b \cdot 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Conflit	= $f(4a \cdot 1)$
Solution	= $f(3ab, 4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1 \cdot c \cdot 1)$

Fig. 109 Ensembles factoriels pour les données de Kimbrough

Selon l'auteur, le line est revêtu de l'autorité administrative ( $4b \cdot 1$ ) et donne des ordres; le staff fait des investigations, conseille ( $4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1$ ). Dans un système scolaire, le principal est le line et le superviseur est considéré comme staff: voilà pour la théorie. D'autre part, en pratique, l'organisation ne garde pas ces fonctions nettement séparées car il est quasi impossible de séparer la supervision de l'administration. L'auteur conseille de restreindre l'usage du terme line-and-staff à la désignation d'un simple instrument (3ab) pour diviser le travail ( $4c \cdot 2$ ) et coordonner ( $4b \cdot 1$ ) les services ( $4c \cdot 1$ ) dans une organisation afin d'éviter les conflits dans les interrelations ( $4a \cdot 1$ ).

Muller, Philippe et Paul Silberer

Les auteurs <sup>143</sup> relèvent les problèmes relatifs à l'organisation des entreprises. Ils les identifient comme étant dus à l'interaction de

---

<sup>143</sup> Philippe Muller, Paul Silberer, L'homme en situation industrielle, Manuel de Psychologie industrielle, Payot, Paris, 1968, p. 439-443.

trois hiérarchies: autorité, compétence et statut. L'autorité décide ( $4b \cdot 1$ ); la compétence agit ( $4c \cdot 2$ ); les deux sont modifiées par le statut. Autorité et compétence s'affrontent au lieu de se compléter.

Les auteurs relèvent ce que Dalton <sup>144</sup> a déjà dit au sujet de ces rivalités: conflits dus aux différences individuelles en rapport avec le statut social ( $2ab, 4c \cdot 2$ ); dus aux sentiments de frustration dans leurs fonctions ( $2ab, 4c \cdot 2$ ); dus aux communications difficiles entre line-and-staff ( $4a \cdot 1$ ); dus aux sentiments des line qui se sentent menacés par les suggestions des staff ( $2ab, 4a \cdot 1$ ). Ces problèmes sont représentés par les ensembles factoriels suivants:

Line	=	$f(4b \cdot 1)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2)$
Conflits	=	$f(2ab, 4c \cdot 2)(2ab, 4c \cdot 2) (4a \cdot 1)(2ab, 4a \cdot 1)$

Fig. 110 Ensembles factoriels pour les données de Muller et Silberer

McFarland, Dalton E.

L'auteur <sup>145</sup>, par ses données, permet d'établir les ensembles suivants:

---

<sup>144</sup> Dalton (réf. 22, p. 45).

<sup>145</sup> Dalton E. McFarland, Personnel Management. Theory and Practice, Collier Macmillan Limited, Toronto, Ontario, 1968, p. 71-127.

Line	= $f(4b \cdot 1, 1)$
Staff	= $f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Conflit	= $f(4a \cdot 1 \cdot 2ab, 4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1)$
Solutions	= $f(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot b \cdot 1)(4b \cdot 1, 1, 4c \cdot 2)$

Fig. 111a Ensembles pour les données de McFarland

L'auteur attribue au line l'autorité ultime pour commander ( $4b \cdot 1$ ) et au staff des responsabilités et des fonctions de planification, d'évaluation, de recommandations ( $4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1$ ) de recherche et d'assistance aux line pour la poursuite des objectifs (1). Les conflits sont dus à des relations ( $4a \cdot 1 \cdot 2ab$ ) mal comprises, mal définies, car le spécialiste dans son rôle ( $4c \cdot 2$ ) semble concurrencer les autres rôles, notamment les line et ceux-ci ( $4b \cdot 1$ ) n'aiment pas que l'on joue aux experts avec eux, selon l'auteur.

McFarland rappelle que la structure line-and-staff a été soumise à de sévères critiques, ce qui a donné pour résultat une réévaluation de ce concept. L'auteur cite le résultat de la recherche de Dalton<sup>146</sup> faite en 1961 et qui présente le tableau de ces changements. Dalton a fait une étude expérimentale dans une industrie ces dernières années et il met en parallèle les caractères traditionnels du line-and-staff avec celles que son étude révèle: ce qui montre l'évolution du concept. Dans cette industrie, objet des investigations de Dalton, les staff ont désormais une autorité définie. Le line a une scolarité équivalente à celle des staff. Le staff est le

---

<sup>146</sup> Melville Dalton, Changing Staff-Line Relationships, dans Personnel Administration, vol. 29, no. 2, livraison de mars-avril 1966, p. 3-4 et p. 40-48.

groupe dominant dans l'industrie en cause et les line acceptent les idées des staff. Les salaires sont élevés pour les deux groupes. Le roulement des line est plus accentué que celui des staff et on ne remarque aucun mouvement de staff à line. Le sabotage est éliminé.

C'est le renversement de ce que Dalton avait relevé en 1950 et il démontre, par le résultat de sa récente recherche, la possibilité d'instaurer une relation positive entre le line et le staff dans une organisation au lieu d'en faire deux groupes opposés.

Cette transformation est due, selon l'auteur, à l'exercice d'une autorité différente mais reconnue chez les staff ( $4b \cdot^2 c \cdot^2, 2ab$ ); à une préparation de la part des deux groupes, ce qui donne accès à un statut ( $2ab$ ) et à un salaire égal pour les deux groupes ( $3ab$ ) ainsi qu'à une relation positive ( $4a \cdot^1$ ) entre eux.

Selon MacFarland, dans une organisation la véritable solution des problèmes réside dans la nature des relations ( $4a \cdot^1$ ) établies avec le staff ( $4c \cdot^2$ ) par l'administration ( $4b \cdot^1$ ). Les règlements, les lois, l'autorité absolue sont des agents inadéquats pour développer des relations coopératives dans le travail. Il faut donc une structure administrative pour les spécialistes qui assistent les line. De plus, la coordination de ces activités staff est reconnue comme nécessaire mais il faut allier ces deux buts ( $4b \cdot^1, 1, 4c \cdot^2$ ) pour faciliter l'instauration de relations effectives entre le personnel et c'est le rôle de l'exécutif line et staff d'en faire la réalisation. Les ensembles factoriels suivants tentent de présenter les observations de Dalton.

$$\text{Solutions} = f(4b \cdot 2c \cdot 2, 2ab)(2ab)(3ab)(4a \cdot 1_+)$$

Fig. 111b Ensembles factoriels pour les données de Dalton (citation dans MacFarland)

Lawrence, Paul R.

L'auteur <sup>147</sup> précise que le vrai problème, dans la résistance au changement, provient de l'attitude humaine (2ab) de l'agent de changement c'est-à-dire du spécialiste ( $4c \cdot 2$ ), attitude qui accompagne le changement (3b) qu'il instaure. Lawrence appuie ce qu'il avance sur ses observations de situations dans les organisations.

La participation du personnel (2ab) à l'instauration du changement (3b) n'est efficace que si elle est basée sur une responsabilité (2ab) conjointe et sur l'acceptation de l'interdépendance de la part du spécialiste ( $4a \cdot 1, 2ab, 3b, 4c \cdot 2$ ).

Le rôle de la direction ( $4b \cdot 1$ ) consiste à identifier ces attitudes ( $4a \cdot 1, 2ab$ ) et à travailler à élargir les intérêts des experts (2ab). Il faut à la direction une tactique capable de faire prendre conscience aux experts que leurs attitudes sont menaçantes pour le personnel, car ces derniers interprètent les réticences du personnel comme des manques de respect pour eux. Cette prise de conscience peut se réaliser par étapes:

---

<sup>147</sup> Paul R. Lawrence, Comment faire face à la résistance au changement, version française dans Harvard Business Review, livraison de janvier-février 1969, p. 3-12.

faire découvrir à l'expert ( $4a \cdot 1$ ) la coopération qu'il pourrait obtenir du personnel ( $2ab, 3b$ ) s'il lui faisait partager les joies de sa créativité au moyen d'attitudes plus propres à susciter la coopération ( $2ab, 4a \cdot 1$ ).

Les ensembles factoriels de la figure 112 tentent une interprétation de l'auteur.

Conflit	= f( $2ab, 4c \cdot 2, 3b$ )
Solutions	= f( $2ab, 3b, 2ab, 4a \cdot 1, 2ab, 3b, 4c \cdot 2$ ) $(4b \cdot 1 \cdot 1, 2ab, 2ab)$ $(4a \cdot 1, 2ab, 3b, 2ab, 4a \cdot 1)$

Fig. 112 Ensembles factoriels pour les données de Lawrence

Scott, William G.

L'auteur <sup>148</sup>, en parlant de relations structurales, soutient que l'autorité fonctionnelle du staff provient de son expérience ( $2ab$ ) d'expert dans un domaine spécialisé ( $4c \cdot 2$ ). Il donne au staff le privilège du commandement ( $4b \cdot 2$ ) et de la communication ( $4a \cdot 1$ ) dans le domaine de la spécialisation. Il mentionne que ceci s'oppose aux concepts classiques des relations line-staff où le staff est aviseur du line sans pouvoir de

---

<sup>148</sup> William G. Scott, Organization Concepts and Analysis, Dickenson Publishing Company, Inc., California, 1969, p. 39-65.

commander. De plus, la base de l'autorité change; de position ( $4b^1$ ) dans la hiérarchie, elle devient fonction d'expert ( $4c^2b^2$ ) et viole ainsi l'unité de commandement avec la responsabilité dualistique.

L'interprétation de l'auteur est présentée dans la figure 113.

Staff	=	$f(2ab, 4c^2b^2a^1)$
Solutions	=	$f(4b^1) (4c^2b^2)$

Fig. 113 Ensembles factoriels pour les données de Scott

Albers, Henry H.

Selon l'auteur <sup>149</sup>, dans les organisations industrielles, la relation line-staff n'est pas toujours maintenue avec la rigidité ou le formalisme du système militaire. Les assistants staff ( $4c^2$ ) peuvent donner des ordres ( $4b^2$ ) et faire des recommandations ( $4a^1$ ) en leur propre nom. De tels écarts n'altèrent nullement l'autorité de celui qui est chargé de commander et de coordonner ( $4b^1, 1$ ), parce que les relations sont comprises et chacun agit en conséquence.

Les ensembles factoriels de la figure 114 tentent d'interpréter ces données.

Line-and-staff	=	$f(4b^1, 1)(4c^2b^2a^1)$
----------------	---	--------------------------

Fig. 114 Ensembles factoriels pour les données de Albers

<sup>149</sup> Henry H. Albers, Principles of Management, John Wiley & Sons, Inc., Toronto, 1961, Third Edition 1969, p. 155-184.

Filley Alan C. et Robert J. House

Les auteurs <sup>150</sup> analysent les relations line-staff et affirment que c'est l'un des problèmes les plus difficiles en théorie administrative.

Les ensembles suivants se dégagent des données:

A. Définitions en référence aux fonctions

$$\begin{aligned} \text{Line} &= f(4c \cdot 2, 1) \\ \text{Staff} &= f(4c \cdot 2, a \cdot 1) \end{aligned}$$

Fig. 115a Ensembles factoriels pour les données de Filley et House

Dans le sens de fonction, le line comprend les activités ( $4c \cdot 2$ ) qui contribuent directement à atteindre les buts (1) organisationnels; les fonctions staff ( $4c \cdot 2$ ) sont supportives ( $4a \cdot 1$ ) par nature et servent les objectifs secondaires de l'organisation.

B. Définitions en référence aux unités

$$\begin{aligned} \text{Line} &= f(4c \cdot 1, 1, 3b, 4c \cdot 2) \\ \text{Staff} &= f(4c \cdot 1, a \cdot 1, c \cdot 2) \end{aligned}$$

Fig. 115b Ensembles factoriels pour les données de Filley et House

---

<sup>150</sup> Alan C. Filley, Robert J. House, Managerial Process and Organizational Behavior, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1969, p. 257-281.

L'identification des unités line-staff est basée sur les objectifs. Les unités line ( $4c^1$ ) sont reliées à la création des valeurs marchandes ( $1,3b,4c^2$ ) tandis que les unités staff ( $4c^1$ ) sont des unités de fonctions auxiliaires ( $4a^1c^2$ ). Cette distinction est à retenir parce qu'elle ne tient pas compte de ce que les unités line sont engagées parfois dans des activités staff, ce qui contredit la base d'identification des unités line et staff présentée par les auteurs.

C. Définitions en références au mode d'autorité

$\text{Line} = f(4b^1)$ $\text{Staff} = f(4a^1 2ab)$ $\text{Conf.} = f(2ab, 4c^2)(2ab, 4c^2)(4a^1)(2ab, 4a^1)$
--

Fig. 115c Ensembles factoriels pour les données de Filley et House

Le line a l'autorité pour commander ( $4b^1$ ) directement; l'autorité staff est une autorité de consultation, d'influence ( $4a^1 2ab$ ). Cependant, cette simplification est trop grande pour correspondre à la réalité. Il y a quatre types de staff: aviseur; aviseur obligatoire; autorité line-staff concurrentielle; autorité fonctionnelle. Les conflits qui proviennent du mode d'autorité dans une organisation, relevés par l'auteur, sont ceux que Dalton <sup>151</sup> a noté en 1950 c'est-à-dire conflits dus à des différences individuelles en rapport avec le statut social ( $2ab, 4c^2$ ); au sentiment d'inutilité des staff dans leurs fonctions ( $2ab, 4c^2$ ); aux communications difficiles entre line et staff ( $4a^1$ ); à ce que les line se sentent menacés par les suggestions des staff ( $2ab, 4a^1$ ).

<sup>151</sup> Dalton (réf. 22, p. 45).

Les auteurs reconnaissent que les distinctions entre fonction, activité et autorité en ce qui a trait au line-and-staff, sont inhérentes à la structure du vocabulaire; que les difficultés qui en résultent sont d'ordre sémantique et constituent une première difficulté dans la compréhension du concept.

Une autre difficulté vient du fait que ces concepts reliés aux faits ne s'appliquent pas à tous les types d'organisation et c'est là une difficulté fondamentale substantielle.

Dans les organisations qui ne sont pas lucratives, la distinction entre line-and-staff est difficile à établir parce que les rôles sont inversés, comme dans les universités et les hôpitaux. Dans les entreprises où le travail est standardisé, ce concept est d'application plus facile, tandis que là où le travail n'est pas de routine, ces concepts line-and-staff s'appliquent plus difficilement. Etzioni<sup>152</sup> a déjà fait cette distinction de façon très claire. Dubno<sup>153</sup> fournit aussi un modèle très intéressant prêt à subir l'épreuve de la recherche empirique pour élucider ce problème.

Filley et House divisent les professionnels en deux groupes, les locaux et les cosmopolitains. Les locaux sont ceux qui sont reliés par la loyauté à l'organisation, tandis que les cosmopolitains placent leurs valeurs dans leur comportement technique et leur loyauté dans leurs associations professionnelles. A partir de cette distinction, les auteurs posent pour

---

152 Etzioni (réf. 97, p. 117).

153 Dubno (réf. 112, p. 141).

principe qu'il y a entre line et staff (cosmopolitains) une distinction fondamentale, mesurable et constante: les line et staff diffèrent en termes de loyauté (2ab), de groupes de références (2ab), de degré de spécialisation ( $4c \cdot 2$ ) et de buts (1) dans une organisation. Cette distinction entre locaux et cosmopolitains se situe au niveau du personnel, du but et de la division du travail. Le dilemme qui en découle entre line et staff est interprété et présenté dans la figure 115d qui suit.

$$\text{Conflits} = f(2ab)(2ab)(4c \cdot 2)(1)$$

Fig. 115d Ensembles factoriels pour les données de Filley et House

Steiner, George A.

L'auteur <sup>154</sup> tente de clarifier la cause de l'incompréhension entre chefs exécutifs et staff de planification. Pour lui, la clarification des rôles est une nécessité de base ( $4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2$ ). La planification est un travail du line. Le staff par ses fonctions ( $4c \cdot 2$ ) assiste le line et le conseille ( $4a \cdot 1$ ). Mais les relations line-staff sont influencées par le style de direction ( $4b \cdot 1, 2ab$ ) du line, qui, s'il n'est pas adéquat, conduit à des tensions entre line-staff.

L'auteur met en valeur la nécessité de la participation ( $4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 1$ ) des staff à la planification, et le chef, en plus, doit stimuler son personnel

---

<sup>154</sup> George A. Steiner, Top Management Planning, Volume One, Collier-Macmillan, Canada, Ltd., Toronto, Ontario, 1969, p. 98-104.

pour la recherche  $(2ab, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 3ab)$  de nouvelles méthodes afin que la planification ne devienne pas une routine dans une organisation. L'auteur signale que la relation  $(4a \cdot 1)$ , si elle relève du système de communication au sein de la structure, est aussi reliée à la perception individuelle  $(2ab)$  qui subit l'influence du système de valeurs de chaque sujet impliqué dans la relation. Les ensembles factoriels suivants ressortent de ces données.

Line	$= f(4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2)$
Staff	$= f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)$
Conflit	$= f(4b \cdot 1, 2ab)$
Solutions	$= f(4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 1)(2ab, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 3ab)(4a \cdot 1, 2ab)$

Fig. 116 Ensembles factoriels pour les données de Steiner

Asseal, Henry

L'auteur <sup>155</sup> traite du rôle constructif des conflits interorganisationnels. Il est mentionné dans cette recherche parce que les solutions proposées s'appliquent aussi aux conflits intraorganisationnels.

Pour que les conflits deviennent des éléments positifs dans une organisation, Asseal propose d'entreprendre la revue critique de la

---

<sup>155</sup> Henry Asseal, Constructive Role of Interorganizational Conflict, dans Administrative Science Quarterly, vol. 14, livraison de (pas noté) 1969, p. 573-582.

situation en cause ( $4b \cdot 1, 2ab, 4a \cdot 1, 3b$ ) et de permettre du même coup la libre expression des griefs ( $2ab, 3b$ ); il suggère une distribution plus équitable des ressources humaines ( $4c \cdot 2, 2ab$ ), la standardisation ( $3b$ ) des modes de solutions aux conflits et la création d'un équilibre des pouvoirs dans le système ( $4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot b \cdot 2, 2ab, 1$ ). La figure 117 tente une interprétation de la pensée de l'auteur.

$$\begin{aligned} \text{Solutions} = & f(4b \cdot 1, 2ab, 4a \cdot 1, 3b)(2ab, 3b) \\ & (4c \cdot 2, 2ab)(3b)(4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot b \cdot 2, 2ab, 1) \end{aligned}$$

Fig. 117 Ensembles factoriels pour les données de Asseal

Walton, Richard E., John M. Dutton, Thomas P. Cafferty

Les auteurs <sup>156</sup> font ressortir les effets des facteurs contextuels dans les conflits interdépartementaux. Cette étude tente d'expliquer les variations du conflit entre les départements et entre les individus dans un département. Ces conflits peuvent se synthétiser comme suit: conflits d'intérêts entre les départements ( $2ab, 4c \cdot 1$ ); échec de la supervision à établir la coopération ( $4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab$ ); ambiguïté évidente de la juridiction départementale et interdépartementale ( $4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot c \cdot 1$ ); barrières physiques aux communications entre les départements ( $3a, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 1$ ); ignorance des problèmes et procédures de l'ensemble des départements ( $2ab, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 1$ ); manque

---

<sup>156</sup> Richard E. Walton, John M. Dutton, and Thomas P. Cafferty, Organizational Context and Interdepartmental Conflict, dans Administrative Science Quarterly, vol. 14, 1969, (pas de livraison, ni de numéro), p. 522-542.

d'habileté dans la communication avec les autres départements ( $4a \cdot 1 \cdot 1$ ); département dépendant d'un autre département en raison de la surcharge (centralisation) d'un autre département ( $4b \cdot 1 \cdot 1$ ); contraintes imposées par le budget ( $3ab$ ); climat de supervision ( $4c \cdot 2$ ) non favorable à la communication ( $4a \cdot 1$ ) et à la solution des conflits.

L'interprétation de l'auteur est présentée dans la figure 118.

$$\begin{aligned} \text{Conflits} = f(2ab, 4c \cdot 1) & (4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab) \\ & (4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot c \cdot 1) (3a, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 1) \\ & (2ab, 4a \cdot 1 \cdot c \cdot 1) \\ & (4a \cdot 1 \cdot c \cdot 1) (4b \cdot 1 \cdot c \cdot 1) (3ab) (4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1) \end{aligned}$$

Fig. 118 Ensembles factoriels pour les données de Walton, Dutton, Cafferty

Feyereisen, Kathryn V., John A. Fiorino, Arlene T. Novak

Les auteurs <sup>157</sup> présentent les modifications apportées au concept traditionnel line-and-staff, dans les organisations scolaires. Le supérieur (principal, surintendant) délègue son autorité ( $4b \cdot 1 \cdot 2$ ) au superviseur (staff) pour communiquer l'information ( $4a \cdot 1$ ) et faire les recommandations directement au personnel ( $2ab$ ) sous son autorité. Le staff peut conseiller les personnes de la direction et prouver, au besoin, la valeur de ses recommandations. La distinction nette entre line et staff n'est plus possible

157 Kathryn V. Feyereisen, A. John Fiorino, Arlene T. Novak, Supervision and Curriculum Renewal: A Systems Approach, Appleton-Century-Crofts, Educational Division, Meredith Corporation, New York, 1970, p. 23-25.

au niveau des relations scolaires. Ces modifications, selon les auteurs, sont de nature à réduire de beaucoup les conflits entre ces deux groupes.

L'interprétation de ces données est présentée dans la figure 119.

$$\text{Line-and-staff} = f(4b \cdot 1 \cdot 2_a \cdot 1, 2ab)$$

Fig. 119 Ensembles factoriels pour les données de Feyereison, Fiorino et Novak

Flippo, Edwin B.

L'auteur <sup>158</sup> définit la structure line-and-staff comme étant le résultat de la différenciation fonctionnelle primaire par le bas ( $4b \cdot 1_c \cdot 2$ ) et en plus, le résultat de la différenciation secondaire fonctionnelle horizontale ( $4c \cdot 2_b \cdot 2$ ).

L'auteur explique: une fonction staff est celle qui a été séparée de la chaîne primaire de commandement pour des buts de spécialisation ( $4c \cdot 2, 2ab$ ) afin d'assurer l'économie et l'efficacité de l'opération ( $3b, 1$ ). L'auteur distingue le staff général du staff spécialisé. La caractéristique du spécialiste c'est la connaissance du détail de ce qu'il fait jusqu'à ce qu'il sache le tout sur le moindre détail. Dans cette catégorie spécialisée, l'auteur situe le staff aviseur, le staff de service, le staff de contrôle.

---

<sup>158</sup> Edwin B. Flippo, Management, A Behavioral Approach, Allyn and Bacon, Boston, 1966, Second Edition 1970, p. 170-194.

Flippo fait ressortir quelques principes pour faciliter la solution des conflits de relations ( $4a \cdot 1$ ) entre l'autorité administrative ( $4b \cdot 1$ ) et l'autorité fonctionnelle ( $4b \cdot 2$ ). Ainsi, le principe du staff aviseur consiste à établir clairement que le staff ne doit pas commander mais suggérer et recommander ( $4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1$ ); le principe de la limite de l'économie qui signifie que le staff ayant pour fonction de fournir les avis et recommandations, de faciliter les services, doit pouvoir s'ajuster aux besoins de ces services ( $4a \cdot 1 \cdot c \cdot 1, 2ab$ ); le principe de l'avis obligatoire par lequel le line doit écouter et considérer les recommandations faites par le staff ( $4b \cdot 1 \cdot a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1$ ); enfin le principe de l'indépendance du staff qui doit se sentir libre de donner son avis, sans tenir compte des pressions ( $2ab, 4a \cdot 1$ ).

Les ensembles factoriels de la figure 120 sont une interprétation de l'auteur.

Line-and-staff	=	$f(4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2) (4c \cdot 2 \cdot b \cdot 2)$
Staff	=	$f(4c \cdot 2, 2ab, 3b, 1)$
Conflit	=	$f(4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1 \cdot 2)$
Solutions	=	$f(4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1) (4a \cdot 1 \cdot c \cdot 1, 2ab)$ $(4b \cdot 1 \cdot a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1) (2ab, 4a \cdot 1)$

Fig. 120 Ensembles fonctionnels pour les données de Flippo

Faber, Charles F. et Gilbert F. Shearron

D'après les auteurs <sup>159</sup>, les activités line ( $4c \cdot 2$ ) sont des fonctions majeures en rapport avec les objectifs de l'organisation (1). Dans un système scolaire, les professeurs exercent une fonction line comme leur principal dans la chaîne de commandement ( $4b \cdot 1$ ) et ceci jusqu'au surintendant des écoles qui est le chef line en charge du système.

Les activités staff ( $4c \cdot 2$ ) contribuent indirectement à atteindre les buts de l'organisation. Dans un système scolaire, les superviseurs ont une relation staff avec la faculté de l'école, mais une relation de consultation ( $4a \cdot 1$ ) et non d'imposition de leurs recommandations. Cette autorité est basée sur des connaissances spécialisées (2ab) plutôt que sur la chaîne de commandement. Un spécialiste staff peut avoir une autorité directe sur les spécialistes subordonnés ( $4b \cdot 2 \cdot c \cdot 2$ ).

Le conflit provient d'une autorité mal définie ( $4b \cdot 1 \cdot 2 \cdot a \cdot 1$ ) et les auteurs préconisent pour y remédier, l'équipe de direction, en mentionnant que c'est la tendance actuelle dans le système scolaire américain.

L'interprétation de cette suggestion est la suivante: l'équipe fait appel à une technique de division du travail ( $3b, 4c \cdot 2$ ) au sein de laquelle travaillent ensemble, en vue du même but (1), line et staff. La communication favorise la participation aux prises de décisions ( $4b \cdot 1$ ) par le groupe ( $4a \cdot 1, 2ab$ ).

---

159 Charles F. Faber, Gilbert F. Shearron, Elementary School Administration, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, 1970, p. 90-91.

Les ensembles factoriels de la figure 121 sont une tentative pour interpréter l'auteur.

Line	= f(4c <sup>2</sup> , 1, 4b <sup>1</sup> )
Staff	= f(4c <sup>2</sup> a <sup>1</sup> , 2ab)(4b <sup>2</sup> c <sup>2</sup> )
Conflit	= f(4b <sup>1</sup> .2a <sup>1</sup> )
Solution	= f(3b, 4c <sup>2</sup> , 1, 4b <sup>1</sup> a <sup>1</sup> , 2ab)

Fig. 121 Ensembles factoriels pour les données de Faber et Shearron

Massé, Denis

L'auteur <sup>160</sup> affirme que les structures bureaucratiques de nos systèmes scolaires sont en opposition avec l'autorité professionnelle développée par les enseignants et il tente, par sa recherche, de découvrir le niveau de participation des enseignants dans les structures actuelles. Le résultat démontre que la participation est inférieure à ce à quoi s'attendent les enseignants.

L'existence des conflits entre les principes d'ordre hiérarchique (4b<sup>1</sup>) et professionnel (4c<sup>2</sup>a<sup>1</sup>, 2ab) est confirmée par la recherche de Massé. Pour y remédier, il suggère un essai loyal de planification (4a<sup>1</sup>) de la part de la direction (4b<sup>1</sup>) pour changer (3b) les structures; ainsi que la participation des enseignants (4a<sup>1</sup>c<sup>2</sup>) à la prise de décision (3b, 4b<sup>1</sup>) pour répondre à leur besoin d'auto-détermination (2ab).

---

160 Denis Massé, La co-décision: un problème de l'heure dans l'enseignement, dans Education Canada, CEA, livraison de mars 1970, p. 48-59.

Les ensembles factoriels de la figure 122 présentent l'apport de l'auteur.

$\text{Conflit} = f(4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab)$ $\text{Solutions} = f(4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1, 3b) (4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 3b, 4b \cdot 1, 2ab)$
--

Fig. 122 Ensembles factoriels pour les données de Massé

Drummond, William A.

L'auteur <sup>161</sup>, en traitant de la signification et de l'application des critères de rendement dans le développement du staff, fait appel aux besoins de la société et à la définition des rôles basés sur ce qu'attendent les organisations et aussi sur les buts et les besoins des personnes.

L'auteur croit que la technologie des systèmes (3ab) si elle est appliquée humainement (2ab) peut fournir un moyen pour promouvoir les changements et les spécifications de rôles qui s'avèrent nécessaires.

Le conflit provient de valeurs véhiculées par la société, valeurs qui préconisent la participation et la liberté individuelle sans frein (2ab).

Les solutions préconisées par l'auteur peuvent se résumer ainsi: évaluation des besoins des étudiants (2ab,3b); définition des éducateurs ( $4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1$ ) en conséquence; entraînement pour différents rôles (2ab,3b,4c<sup>2</sup>); évaluation du rendement dans ces rôles (3b,4c<sup>2</sup>); système de récompense (3b,2ab).

---

<sup>161</sup> William H. Drummond, The Meaning and Application of Performance Criteria in Staff Development, dans Phi Delta Kappan, vol. LII, no 1, livraison de septembre 1970, p. 32-40.

D'après Drummond, ces suggestions peuvent favoriser l'auto-actualisation des professeurs à condition qu'ils reçoivent une préparation adéquate et un programme continu de perfectionnement.

Les apports de l'auteur sont interprétés et présentés dans la figure 123.

Conflit	=	$f(2ab)$
Solutions	=	$f(3ab, 2ab) (2ab, 3b) (4c \cdot 2b \cdot 1) (2ab, 3b, 4c \cdot 2)$ $(3b, 4c \cdot 2) (3b, 2ab)$

Fig. 123 Ensembles factoriels pour les données de Drummond

Bales, Robert F.

L'auteur <sup>162</sup> procure un instrument de recherche précieux (3b) pour aider à localiser et à discerner où se situent les problèmes au niveau de la communication ( $4a \cdot 1$ ) dans un groupe (2ab).

Son modèle permet de déceler la faiblesse autant des membres que du leader et c'est un moyen technique pour localiser un conflit interpersonnel. L'auteur est cité parce que l'usage de son modèle peut aider à saisir comment réduire l'ambiguïté des relations si souvent constatées au sein de la structure organisationnelle line-and-staff, ambiguïté qui ne se situe pas uniquement au niveau d'une différenciation de fonctions et de

---

<sup>162</sup> Robert F. Bales, Interaction Process Analysis, A Method for the Study of Small Groups, Addison-Wesley Press, Inc., Cambridge 42, Mass., 1950, p. 9.

clarification des lignes d'autorité, mais aussi au niveau de l'individu comme personne individuelle et comme membre d'un groupe.

L'interprétation de l'apport de Bales est présentée dans la figure 124.

$$\text{Solution} = f(3b, 4a \cdot 1, 2ab)$$

Fig. 124 Ensemble factoriel pour les données de Bales

Blumberg, Arthur

L'auteur <sup>163</sup> jette un regard sur la conférence des superviseurs et il met en évidence la nécessité de la restructurer afin d'en faire désormais une relation d'aide et de support pour le professeur.

Ces données sont interprétées ainsi: si le superviseur aide le professeur spécialisé ( $4c \cdot 2$ ) en le conseillant ( $4a \cdot 1$ ) et en lui apportant cette relation d'aide et de support, il tient compte ainsi des différences individuelles chez les professeurs ( $2ab$ ) et n'apporte pas son aide ou ses suggestions inconsidérément.

Cette interprétation peut se traduire en ensembles factoriels, tels que présentés dans la figure 125.

---

<sup>163</sup> Arthur Blumberg, Supervisor-Teacher Relationships: A Look at the Supervisory Conference, dans Administrator's Notebook, Midwest Administrator Center, The University of Chicago, vol. XIX, livraison de septembre 1970, no. 1.

$$\text{Solution} = f(4c \cdot 2a \cdot 1, 2ab)$$

Fig. 125 Ensembles factoriels  
pour les données de Blumberg

Rhenman, E., L. Strömberg, G. Westerlünd

La thèse des auteurs <sup>164</sup> qui traite du conflit et de la coopération est que le conflit est inévitable quand des personnes ayant des buts différents coopèrent dans une même organisation. Le but des auteurs est d'analyser et de discerner les conflits entre le line-and-staff.

Ces conflits s'identifient selon eux comme suit:

- rôles ne donnant pas les résultats attendus ( $4c \cdot 2, 2ab$ );
- intérêts contradictoires ou incompatibles ( $2ab$ );
- difficultés de communications ( $4a \cdot 1$ ).

Les solutions suggérées sont les suivantes:

- renseigner sur la description des rôles et superviser l'application du rôle ( $4a \cdot 1 \cdot 2b \cdot 1$ );
- abandonner le principe line-and-staff et développer des descriptions individuelles de rôle ( $2ab, 4c \cdot 2$ );
- abandonner le principe line-and-staff et développer de nouveaux types de descriptions de rôles ( $3b, 4c \cdot 2$ );

---

<sup>164</sup> E.L. Rhenman, L. Strömberg, G. Westerlünd, Conflict and Cooperation in Business Organizations, Wiley-Interscience a division of John Wiley & Sons Ltd., Toronto, Ontario, 1970, 116 p. (Translated from the Swedish edition published by P.A. Norstedt & Söners Förlag, Stockholm (pas d'année)).

- Centraliser la planification ( $4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1$ );  
entraîner les membres de l'organisation à faire la rotation ( $2ab, 4b \cdot 1 \cdot b \cdot 2 \cdot c \cdot 2$ );
- ouvrir de nouveaux canaux de communications ( $3b, 4a \cdot 1$ );
- instaurer une division plus simple et plus claire du travail ( $4c \cdot 2$ );
- faire connaître les buts de la compagnie ( $4a \cdot 1, 1$ ).

Les ensembles factoriels de la figure 126 tentent d'interpréter les données de l'auteur.

$\text{Conflits} = f(4c \cdot 2, 2ab) (2ab) (4a \cdot 1)$ $\text{Solutions} = f(4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot b \cdot 1) (2ab, 4c \cdot 2) (3b, 4c \cdot 2)$ $(4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1) (2ab, 4b \cdot 1 \cdot 2 \cdot c \cdot 2) (3b, 4a \cdot 1)$ $(4c \cdot 2) (4a \cdot 1, 1)$ $(\text{abandon du 1-s})$
--

Fig. 126 Ensembles factoriels pour les données de Rherman, Strömberg, Westerlünd.

Schneider, Edwin

L'auteur <sup>165</sup> affirme que la théorie et la pratique ne soutiennent pas les revendications des professeurs qui réclament plus d'autonomie. Schneider insiste sur le fait que la survivance des institutions américaines,

---

<sup>165</sup> Edwin Schneider, Academic Freedom in the Public Schools, dans The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, Number 352, livraison de février 1971, p. 85-93.

donc de l'école, dépend de l'établissement de l'équilibre vital entre trois droits: le droit du professeur (2ab) à l'exercice de son jugement dans l'accomplissement de son travail ( $4c \cdot 2$ ); le droit pour l'étudiant (2ab) d'apprendre ( $4a \cdot 1, 3b$ ) dans un climat de liberté (2ab); et le droit pour la société de voir le processus d'éducation (1) aboutir à former un citoyen éclairé et responsable (2ab).

Le conflit du professeur avec l'autorité provient de son besoin d'autonomie complète (2ab) sans égard pour les conséquences qu'entraînerait une telle autonomie dans une organisation aussi complexe que l'éducation; le détournement des buts de l'éducation est la plus évidente de ces conséquences.

La figure 127 présente les ensembles factoriels qui ressortent de ces données.

Conflit	=	$f(2ab, 1)$
Solutions	=	$f(2ab, 4c \cdot 2)(2ab, 4a \cdot 1, 3b, 2ab)(1, 2ab)$

Fig. 127 Ensembles factoriels pour les données de Schneider

Musella, Donald

L'auteur <sup>168</sup> met en cause la valeur du leadership dans la résistance aux changements dans les écoles.

Le leader (2ab) ne sait pas reconnaître ( $4a \cdot 1$ ) et utiliser ( $4c \cdot 2, 3b$ ) les ressources des individus et des groupes. Le conflit se manifeste entre

---

<sup>166</sup> Donald Musella, Conflicting Attitudes and Change Implementation, dans The Canadian Administrator, volume X, livraison de février 1971, no. 5.

ces valeurs quand les individus (2ab) sont affectés par les changements préconisés (3b).

L'auteur présente un programme (3b) pour faciliter l'instauration des changements en identifiant (2ab,4a<sup>1</sup>) les attitudes et les opinions conflictuelles (2ab); en établissant des étapes (3b,4a<sup>1</sup>) pour modifier (2ab) ces opinions en faveur des changements prescrits. Ces étapes sont: exposé du besoin (4a<sup>1</sup>2ab); définition des objectifs (1); inventaire des ressources (3ab,2ab); recherches des conséquences et des alternatives (2ab,4a<sup>1</sup>); planification d'une solution (4a<sup>1</sup>); instauration de la participation à la prise de décision (4b<sup>1</sup>); évaluation du feedback (2ab).

Les ensembles factoriels de la figure 128 présentent une interprétation des données de l'auteur.

Conflicts	= f(2ab,4a <sup>1</sup> c <sup>2</sup> ,3b)(2ab,3b)
Solutions	= f(3b,2ab,4a <sup>1</sup> ,2ab)(3b,4a <sup>1</sup> ,2ab). (4a <sup>1</sup> ,2ab)(1)(3ab,2ab)(2ab,4a <sup>1</sup> ) (4a <sup>1</sup> )(4b <sup>1</sup> )(2ab)

Fig. 128 Ensembles factoriels pour les données de Musella

Schein, Edward H.

L'auteur <sup>167</sup>, dans The Individual, the Organizations, and the Career: A Conceptual Scheme, fait ressortir des concepts tels que "limites:

167 Edgar H. Schein, The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme, dans The Journal of Applied Behavioral Science, volume 7, Number 4, 1971, p. 401-427.

organisationnelles", "self-sociaux", "stages professionnels" et "processus transitoires". Il tente de considérer les influences de l'organisation comme pouvant servir à la socialisation de l'individu, et les influences de l'individu sur l'organisation comme pouvant servir à l'innovation et à l'instauration des changements.

C'est la conceptualisation de l'auteur sur la structure de l'organisation qui retient l'attention du chercheur. L'auteur y introduit le mouvement selon trois dimensions: verticale, radiale et périphérique (vertically, radially, circumferentially). Correspondant à ces trois types de mouvement, il identifie trois sortes de limites: les limites hiérarchiques, d'inclusion, fonctionnelles ou départementales. Ces limites, précise l'auteur, peuvent varier en nombre, en degré et en qualité. Il cite comme exemple l'armée: il y a dans l'armée plusieurs limites fonctionnelles séparant les différentes activités line et staff mais la politique de rotation dans l'ensemble assure une haute flexibilité chez tous les officiers, ce qui rend ces limites fortement perméables, en ce sens que les gens vont aisément d'une fonction à l'autre. D'autre part, une Université aussi a ses limites fonctionnelles correspondant aux différents départements. Mais ces limites sont fortement imperméables dans ce sens que l'on ne peut sérieusement considérer le passage d'un professeur d'anglais au département de chimie ou vice-versa. L'auteur poursuit en prenant comme exemple une affaire de famille où l'on trouve très peu de limites fonctionnelles parce que celui qui dirige peut accomplir toutes les fonctions.

L'auteur signale qu'en regard des professeurs, les organisations peuvent être analysées et décrites sur la base du nombre de limites pour

chaque type de dimension, sur la perméabilité des différentes limites et sur le système de filtrage qui les caractérise.

Cette recherche de l'auteur est d'un grand intérêt pour justifier les changements de structure tout comme leur maintien en regard du but poursuivi.

Les ensembles factoriels suivants tentent une interprétation de ces concepts comme solutions à suggérer pour analyser la structure line-and-staff.

$$\text{Solutions} = f(3ab, 4b \cdot 1)(3ab, 2ab)(3ab, 4c \cdot 1)$$

Fig. 129 Ensembles factoriels pour les données de Schein

L'analyse et la description des limites hiérarchiques  $(3ab, 4b \cdot 1)$ , des limites inhérentes à l'engagement pris par l'individu au sein de l'organisation (inclusion)  $(3ab, 2ab)$ , et les limites relevant de la spécialité des départements  $(3ab, 4c \cdot 1)$ , pourraient certainement favoriser une prise de conscience du fait que l'individu comme l'organisation possède des limites qui ne peuvent être dépassées que par la coopération et une relation d'interdépendance.

Hanson, Mark

L'auteur <sup>168</sup> traite de la stabilité et du changement en éducation.

---

168 Mark Hanson, On Stability, Change, and Accountability, dans The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, Number 357, October, 1971, p. 15-25.

Il examine pourquoi les organisations scolaires n'ont pas répondu aux changements et il présente quelques suggestions en vue de les promouvoir.

Selon Hanson, les obstacles aux changements sont dus à un manque de compétition pour recruter des ressources de valeur; à des buts qui ne sont pas opérationnels et à l'inefficacité du système d'adaptation. L'auteur suggère de faire de l'école une organisation compétitive (1,2ab) et de formuler des buts (1) qui soient opérationnels (3ab) dans ce sens qu'ils soient mesurables pour déterminer la relation entre une expérience éducationnelle spécifique et la réalisation de soi comme individu ou comme citoyen (2ab).

Les ensembles factoriels de la figure 130 tentent d'interpréter les données de l'auteur. Que ce soit une structure line-and-staff ou autre, ces suggestions peuvent être prises en considération afin d'y apporter un point de vue critique.

$$\text{Solutions} = f(1,2ab)(1,3ab,2ab)$$

Fig. 130 Ensembles factoriels pour les données de Hanson.

Bogue, E.C.

L'auteur <sup>169</sup> suggère des structures "disposables" et il s'exprime ainsi "we are moving from bureaucracy to adhocracy".

---

<sup>169</sup> E.C. Bogue, Disposable Organizations, dans Phi Delta Kappan, vol. LIII, no. 2, livraison d'octobre 1971, p. 94-97.

Reste à voir ce qu'une organisation scolaire ad hoc pourrait réaliser dans la formation d'un homme destiné à être le citoyen éclairé de demain.

L'auteur explique que les organisations "disposables" sont centrées sur les problèmes et leurs issues plutôt que sur les fonctions (1,2ab); ce sont des structures temporaires (1,2ab); elles auront du personnel spécialisé, et l'autorité de compétence (2ab) remplacera l'autorité de position et les rôles; elles auront de très courts circuits de communications ( $4a \cdot 1$ ) et non un mode de hiérarchie verticale.

Bogue expose au lecteur comment, de façon hypothétique, une telle organisation pourrait servir les intérêts des organisations éducationnelles. Il illustre sa pensée par un schéma qui représente d'un côté les structures principales (départements de l'enseignement) et de l'autre, les structures "disposables" (recherche et services accessoires). Il y a entre les deux une large zone de recouvrement. "This matrix structure can provide an interesting marriage of traditional and disposable elements. It might also generate a productive tension between the world of ideas and the world of reality".

L'interprétation de l'auteur permet de présenter les ensembles factoriels de la figure 131.

$$\text{Solutions} = f(1,2ab)(1,2ab)(2ab)(4a \cdot 1)$$

Fig. 131 Ensembles factoriels pour les données de Bogue

Les ensembles factoriels de chacun des auteurs sont groupés dans les tableaux qui suivent et permettent de saisir les diverses conceptualisations de ces auteurs sur les concepts à l'étude depuis les sept dernières années.

Les concepts qui ressortent de cette période sont: coordination, participation dans la zone d'intérêt, aménagement de l'éducation en fonction des objectifs, méfaits de la prolifération des termes pairés présentés comme antagonistes par nature, leadership, approche des ressources humaines, équipe de direction, nécessité d'un staff spécialisé pour la planification, coordination des programmes de supervision pour maintenir unité de but, comités pour accroître la compréhension mutuelle, délimitation des activités line-staff en trois types: purs, mixtes, fusionnés pour mieux cerner les aires de conflits, autorité légale, philosophie de l'éducation, manière d'appliquer le mécanisme line-and-staff, auto-évaluation, auto-contrôle, auto-actualisation afin d'utiliser les ressources humaines à meilleur escient, le conflit considéré comme ayant un rôle de "checks and balances", nécessité pour les administrateurs de mieux connaître certains concepts fondamentaux comme la nature de l'homme, l'autorité, le commandement, base des relations humaines: appréciation mutuelle et approche plus humaine, relations collégiales, interdépendance, la base de l'autorité non dans une position hiérarchique mais dans une fonction d'expert, diverses approches pour définir le concept line-and-staff d'où possibilités de conflits, le line doit planifier tandis que le staff l'assiste et le conseille, "task force", "matrix operations", autonomie, congruence, structures disposables.

Tableau IV a .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Beauregard, C.					$4b \cdot 1$ $4b \cdot 2$ $4c \cdot 2_b \cdot 2$ $4a \cdot 1$ $4b \cdot 1$ $2ab, 3ab, 4a \cdot 1 \cdot 2_b \cdot 1 \cdot 2$ $c \cdot 1 \cdot 2, 1$
Bonnie, H.G.		$4b \cdot 1, 1$		$2ab, 1$	$1, 4c \cdot 2, 3ab$ $4a \cdot 1 \cdot 2_b \cdot 1 \cdot 2_c \cdot 1 \cdot 2$ $2ab, 4a \cdot 1 \cdot 2_c \cdot 2, 2ab, 4c \cdot 2$ $2ab$
Milos, R.E.				$2ab, 4a \cdot 1_b \cdot 1$	$3b, 4a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2_b \cdot 1$
McLuray, R.N.				$2ab, 4b \cdot 1_a \cdot 1, 2ab$	$3b, 4a \cdot 1, 2ab, 4b \cdot 1, 1$

Code: référence à la figure 2.

Tableau IV b -- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Daniel, R.B.	$4c^{.1}, 2ab, 4a^{.1}c^{.2}b^{.1}, 1$				
Hunt, P.		$4b^{.1}, 1$	$4a^{.1}c^{.2}$		$4a^{.1}c^{.2}b^{.1}, 1$
Gibson, R.O. H.C. Hunt	$4b^{.1}c^{.2}b^{.1}, 3ab, 2ab,$ $1, 4a^{.1}$			$2ab, 4c, 2a^{.1}$ $2ab, 4b^{.1}a^{.1}$	$4a^{.1}$ $4c^{.2}$ $4b^{.1}, 1, 4a^{.1}$
McCleary, L.E. S.P. Hancley		$4b^{.1}$	$4c^{.2}a^{.1}$		$4a^{.1}b^{.1}, 1$
Eye, G.G. L.A. Metzger		$4b^{.1}, 1$	$4b^{.2}c^{.2}$	$4a^{.1}$	$4b^{.1}, 1, 4c^{.2}, 1$
Haimann, T.	$4a^{.1}b^{.1}$	$4b^{.1}, 1$	$4c^{.2}a^{.1}b^{.2}$	$2ab, 4a^{.1}c^{.2}$	$4b^{.2}c^{.2}a^{.1}$
Dubno, P. activités mixtes activités pures activités fusionnées	$4c^{.2}b^{.1}c^{.2}a^{.1}$ $4b^{.1}c^{.2}$	$4b^{.1}, 1$	$4c^{.2}a^{.1}$	$4c^{.2}b^{.1}c^{.2}a^{.1}$  $4a^{.1}$	$4a^{.1}, 2ab$

Code: référence à la figure 2.

Tableau .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Efferson, C.A.	$4a^1 b^1, 1, 4c^1 \cdot 1.2$				$4a^1 b^1, 1, 4c^1 \cdot 1.2$
Campbell, R.F. J.E. Corbally		$4b^1, 1$	$4c^2 a^1$	$4a^1$	$2ab, 4b^1 a^1 c^2, 1$ $4b^1, 2ab, 1$ $2ab, 4c^2$ $4a^1 c^2, 1, 2ab$ $4a^1$
Wilson, R.E.			$4c^2 a^1$	$4c^2 a^1, 2ab$	$4b^1 c^2 a^1, 2ab$
Burton, W.H. L.S. Brueckner		$4b^1, 1$	$4c^1 \cdot 1.2, 3b, 4a^1$	$2ab, 4b^1 \cdot 1.2, 1, 4c^2 a^1 \cdot 1.2$	$2ab$ $4b^1, 1$ $2ab, 4c^2, 1$
McCregor, D.				$2b, 4b^1 c^2, 2ab$ $2b, 4c^2$	$4b^1 a^1, 2b, 4c^2, 2b$ $4a^1 b^1 \cdot 1.2 c^2, 2ab$ $3b, 4a^1, 2ab, 4c^2, 2ab$ (équipe de direction)

Code: référence à la figure 2.

Tableau d .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Corwin, Ronald G.				4c <sup>2</sup> , 2ab 1.2ab,3ab,4a <sup>1</sup> .2 <sup>1</sup> .2 <sup>1</sup> .2 <sup>1</sup> .2	
Lane, W.R., E.G. Corwin W.G. Manchan	2ab, 4b <sup>1</sup>	4b <sup>1</sup> ,1	4c <sup>2</sup> .a <sup>1</sup>	2ab	4a <sup>1</sup> .b <sup>1</sup> .c <sup>2</sup> ,3b,2ab (aspects positifs du conflit)
Mickesburg, A.K.		4c <sup>1</sup> ,1,4b <sup>1</sup>	4c <sup>1</sup> .2 <sup>1</sup> .a <sup>1</sup> .b <sup>2</sup>	4c <sup>2</sup> .a <sup>1</sup>	3b,4a <sup>1</sup> .c <sup>2</sup> 4c <sup>2</sup> ,1 3b, 4c <sup>2</sup>
Wade, L.L.					<u>Aspects négatifs</u> 2ab,4a <sup>1</sup> ,1 4b <sup>1</sup> ,1,4a <sup>1</sup> .c <sup>2</sup> ,2ab,3ab 4b <sup>1</sup> 4c <sup>2</sup> <u>Aspects positifs</u> 4b <sup>1</sup> .a <sup>1</sup> .c <sup>2</sup> ,1,2b,3ab 4c <sup>2</sup> 2ab,4a <sup>1</sup> .c <sup>2</sup> 3ab, 4b <sup>1</sup> 2ab 4c <sup>2</sup> ,2ab 2ab,4c <sup>2</sup>

Code: référence à la figure 2.



Tableau IV f .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflicts	Solutions
Leavitt, H.J.	approches				$4a \cdot 1 \cdot 2, b \cdot 1 \cdot 2, c \cdot 1 \cdot 2$ 3ab 2ab (agir selon les situations)
Ready, R.D.	Dilemme de la motivation au travail  Dilemmes du développement du rôle  Dilemmes de la structure organisationnelle  Dilemmes du contenu de la tâche			$4c \cdot 2, 2ab$ $2ab, 4c \cdot 2$ $4c \cdot 2$  $2ab, 4c \cdot 2$ $4c \cdot 2, 2ab$ $2b, 4c \cdot 2$  $2ab, 3b, 4b \cdot 1, a \cdot 1, c \cdot 1, 1, 2$ $4c \cdot 2, 2ab$  $4a \cdot 1, 2ab, 4a \cdot 1, b \cdot 1, c \cdot 1, 1, 2, 2ab,$ $4c \cdot 2$  $2b, 4c \cdot 2$ $4c \cdot 2, 2ab, 4c \cdot 2$ $2ab, 4c \cdot 2, 2ba$	$3b, 2ab, 4c \cdot 2$ $3b, 2ab, 4c \cdot 2, 1$ $3b, 4b \cdot 1, c \cdot 2, 1$  $2b, 4c \cdot 2, 3ab, 4a \cdot 1, b \cdot 1, 1$ $3b, 2b, 4c \cdot 2, 3b, 4c \cdot 2$ $2ab, 3b, 4c \cdot 2, a \cdot 1, c \cdot 2, 1$  $3b, 4a \cdot 1, 1, 2ab$ $3b, 2ab, 4c \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2,$ $3ab, 1$ $3b, 4a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2, b \cdot 1, a \cdot 1$  $4b \cdot 1, c \cdot 2, a \cdot 1, 2ab, 4c \cdot 2$ $4a \cdot 1, 2b, 4c \cdot 2, a \cdot 1, c \cdot 2$ $3b, 4b \cdot 1, 3b, 2ab, 3b, 4c \cdot 2$

Code: référence à la figure 2.

Tableau IV a.- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Haire, M.		$4b^1c^2, 2ab, 4a^1$	$4c^2, 2ab, 4a^1b^1$	$4c^2b^1$	$4a^1$ $2ab, 4a^1$ $4b^1$ $4a^1, 2ab, 3b$ $4a^1, 2ab, 4c^2$ $2ab, 4a^1.2$ (interdépendance)
Gemill, G.R.		$4b^1c^2a^1$	$4c^2a^1$	$4c^2b^1a^1$ $2ab, 4c^2$ $2ab, 4c^2$ $4a^1$ $2ab, 4a^1$	$2ab, 4a^1$
Herald, J.E. S.A. Moore		$4c^2b^1, 2ab, 4a^13b$	$4c^2a^1, 3b, 2ab, 4a^1$	$2b, 4c^2$	$3b, 4c^2a^1b^1, 2ab$ (travail d'équipe) $4a^1, 2ab$
English, F.		$4c^2b^1$			$4b^1a^1, 2ab$ $4a^1$ $4a^1, 2ab$ $4c^2, 2ab$ $4a^1, 2ab, 4b^1, 2ab$ $4a^1, 2ab, 4c^2$

Code: référence à la figure 2.

Tableau IV h .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Athos, A.G. R.E. Coffey		$4c^1 b^1$	$4c^1 \cdot 2 \cdot a^1$	$2ab, 4c^2$ $2ab, 4c^2$ $4a^1$ $2ab, 4a^1$	$4b^1, 2ab, 4c^2 \cdot 1 \cdot a^1$
Kimbrough, R.E.		$4b^1$	$4c^2 a^1$	$4a^1$	$3ab, 4c^2 b^1 c^1$
Müller, P. P. Silberer		$4b^1$	$4c^2$	$2ab, 4c^2$ $2ab, 4c^2$ $4a^1$ $2ab, 4a^1$	
McFarland, D.L.		$4b^1, 1$	$4c^2 a^1, 1$	$4a^1, 2ab, 4c^2 b^1$	$4a^1 c^2 b^1$ $4b^1, 1, 4c^2$ (solutions actuelles de Dalton) $4b^2 c^2, 2ab$ $2ab$ $3ab$ $4a^1 +$
Lawrence, P.R.				$2ab, 4c^2, 3b$	$2ab, 3b, 2ab, 4a^1, 2ab, 3b,$ $4c^2$ (interdépendance) $4b^1 a^1, 2ab, 2ab$ $4a^1, 2ab, 3b, 2ab, 4a^1$

Code: référence à la figure 2.

Tableau IV 1 .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Scott, M.G.			$2ab, 4c^2, b^2, a^1$		$4b^1$ $4c^2, b^2$ (de position hiérarchique à fonction d'expert)
Albers, I.H.	$(4b^1, 1)(4c^2, b^2, a^1)$				
Filley, A.C. R.J. House	Définitions en référence aux fonctions aux unités à l'autorité	$4c^2, 1$ $4c^1, 1, 3b, 4c^2$ $4b^1$	$4c^2, a^1$ $4c^1, a^1, c^2$ $4a^1, 2ab$	$2ab, 4c^2$ $2ab, 4c^2$ ceux relevés par Dalton $4a^1$ $2ab, 4a^1$ $2ab$ entre staff $2ab$ entre locaux et lire $4c^2$ entre staff "cosmopolitain" et line $1$	
Steiner, G.A.		$4b^1, c^2$	$4c^2, a^1$	$4b^1, 2ab$	$4b^1, c^2, a^1$ $2ab, 4a^1, c^2, 3ab$ $4a^1, 2ab$

Code: référence à la figure 2.

Tableau IV J .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Assael, L.					$4b^1, 2ab, 4a^1, 3b$ $2ab, 3b$ $4c^2, 2ab$ $3b$ $4b^1 c^2 b^2, 2ab, 1$
Dutton, R.H. J.H. Dutton T.P. Cofferty				$2ab, 4c^1$ $4c^2 a^1, 2ab$ $4a^1 b^1 c^1$ $3a, 4a^1 c^1$ $2ab, 4a^1 c^1$ $4a^1 c^1$ $4b^1 c^1$ $3ab$ $4c^2 a^1$	
Feyereisen, K.V. J.A. Fiorino A.T. Kovach	$4b^1 c^1 a^1, 2ab$				
Flippo, G.L.	$(4b^1 c^2)(4c^2 b^2)$		$4c^2, 2ab, 3b, 1$	$4a^1 b^1 c^1$	$4c^2 a^1$ $4a^1 c^1, 2ab$ $4b^1 a^1, 2ab, 4c^2 a^1$ $2ab, 4a^1$

Code: référence à la figure 2.

Tableau IV k .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Faber, C.F. G.F. Shearron		$4c \cdot 2 \cdot 1, 4b \cdot 1$	$4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab$ $4b \cdot 2 \cdot c \cdot 2$	$4b \cdot 1 \cdot 2 \cdot a \cdot 1$	$3b, 4c \cdot 2, 1, 4b \cdot 1, a \cdot 1, 2ab$ (équipe de direction)
Massé, D.				$4b \cdot 1 \cdot c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab$	$4a \cdot 1 \cdot b \cdot 1, 3b$ $4a \cdot 1 \cdot c \cdot 2, 3b, 4b \cdot 1, 2ab$
Drummond, W.A.				2ab	3ab, 2ab 2ab, 3b $4c \cdot 2 \cdot b \cdot 1$ 2ab, 3b, $4c \cdot 2$ 3b, $4c \cdot 2$ 3b, 2ab
Bales, R.F.	Technique d'analyse du processus de l'interaction				$3b, 4a \cdot 1, 2ab$
Blumberg, A.	Conférence du superviseur				$4c \cdot 2 \cdot a \cdot 1, 2ab$

Code: référence à la figure 2.

Tableau IV 1 .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Rherman, L. L. Strömberg G. Westerlind				4c <sup>2</sup> , 2ab 2ab 4a <sup>1</sup>	4a <sup>1</sup> c <sup>2</sup> b <sup>1</sup> 2ab, 4c <sup>2</sup> 3b, 4c <sup>2</sup> 4c <sup>2</sup> b <sup>1</sup> 2ab, 4b <sup>1</sup> .1.2.c <sup>2</sup> 3b, 4a <sup>1</sup> 4c <sup>2</sup> 4a <sup>1</sup> , 1
Schneider, Edwin				2ab, 1	2ab, 4c <sup>2</sup> 2ab, 4a <sup>1</sup> , 3b, 2ab    3 1, 2ab    droits
Kusella, D.				2ab, 4a <sup>1</sup> c <sup>2</sup> , 3b 2ab, 3b	3b, 2ab, 4a <sup>1</sup> , 2ab 3b, 4a <sup>1</sup> , 2ab 4a <sup>1</sup> , 2ab 1 3ab, 2ab 2ab, 4a <sup>1</sup> 4a <sup>1</sup> 4b <sup>1</sup> 2ab
Schein, E.H.					3ab, 4b <sup>1</sup> 3ab, 2ab 3ab, 4c <sup>1</sup>

Code: référence à la figure 2.

Tableau IV m .- Synthèse des ensembles factoriels extraits des données des auteurs sur les concepts étudiés.

Auteurs	Line-and-staff	Line	Staff	Conflits	Solutions
Hanson, M.					1, 2ab 1,3ab,2ab
Bogue					1,2ab 1,2ab 2ab 4a.1

Code: référence à la figure 2.

Ce chapitre a tenté d'offrir une interprétation des définitions des auteurs sur les concepts étudiés, de les présenter selon un ordre chronologique, de les exposer en quatre sections dans le texte et de les juxtaposer en ensembles factoriels. Cette juxtaposition, formée avec les définitions des auteurs, a été introduite sous forme de tableaux à la fin de chacune des sections, tandis que les grilles dans lesquelles passent ces mêmes ensembles factoriels sont placées en appendice 1.

L'analyse des tableaux et des grilles permet de présenter les résultats de cette recherche dans le troisième chapitre.

### CHAPITRE III

#### PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Ce chapitre est exclusivement centré sur la présentation des résultats de l'analyse par juxtaposition des définitions codées et présentées en ensembles factoriels, ainsi que sur l'analyse de ces résultats.

La même méthode est utilisée pour la vérification de chacune des six questions de recherche. Cette méthode consiste à poser d'abord la question de recherche, à faire ressortir ensuite en tableaux les résultats de l'analyse par juxtaposition des définitions, et à les commenter en vue de répondre aux questions de recherche.

L'auteur est conscient que le relevé des différences et des ressemblances entre les concepts et entre les auteurs est loin d'être exhaustif. Cependant, la juxtaposition des données présentées pourrait permettre, dans des recherches subséquentes, de pousser plus avant cette analyse.

1. Première question. Y a-t-il des différences et des ressemblances dans les définitions fournies par les auteurs sur le concept line-and staff?

Le tableau V qui suit fait ressortir ceci: le point de départ ( $A^1$ ) de chacun des auteurs pour définir le concept line-and-staff; les dimensions auxquelles l'ensemble des auteurs réfèrent en commençant à définir ce concept et le pourcentage qui en ressort; le cheminement de chacun des auteurs dans les variables tout au cours de leur définition ( $A^1A^2A^3$  etc.); et l'ensemble des auteurs qui ont référé à chacune des variables dans leur définition du concept line-and-staff. Le tableau XVI intitulé Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs. est placé en appendice 2,

Tableau Va.- Auteurs qui ont défini le concept line-and-staff \*  
et cheminement de leurs définitions

Auteurs	Line-and-staff (code A)										
	Dut	Personnel		Technologie		Structure					
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2
1. Tead, O., H.C.Metcalf	A <sup>6</sup>					A <sup>3</sup>		A <sup>1</sup>		A <sup>2</sup> A <sup>5</sup>	A <sup>4</sup>
2.* Barnard, C.I.	A <sup>2</sup>					A <sup>3</sup> A <sup>4</sup>	A <sup>6</sup>	A <sup>1</sup>			A <sup>5</sup>
3.* Simcn, H.	A <sup>6</sup>	A <sup>4</sup>	A <sup>5</sup>			A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>				A <sup>3</sup>
4. Skosberg, A.H.		A <sup>2</sup>	A <sup>3</sup>			A <sup>1</sup>		A <sup>4</sup>			A <sup>5</sup>
5. Collins, R.L.						A <sup>2</sup>		A <sup>1</sup>			
6. McGregor, D.	A <sup>6</sup>	A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>			A <sup>4</sup>		A <sup>5</sup>			A <sup>3</sup>
7. Likert, R.						A <sup>3</sup>		A <sup>1</sup>			A <sup>2</sup>
8. Brown, A.F.		A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>			A <sup>4</sup>					A <sup>3</sup>
9. Hierché, H.						A <sup>3</sup>		A <sup>1</sup>			A <sup>2</sup>
10. Knezevich, S.I.	A <sup>4</sup>	A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>			A <sup>7</sup>		A <sup>5</sup>	A <sup>8</sup>		A <sup>3</sup> A <sup>6</sup>
11. Enns, F.	A <sup>3</sup>					A <sup>5</sup>		A <sup>2</sup>			A <sup>1</sup> A <sup>4</sup>
12. Massie, J.L.						A <sup>4</sup>		A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>		A <sup>3</sup>
13. Blake, R.R., J.S.Mouton		A <sup>2</sup>	A <sup>3</sup> A <sup>6</sup>			A <sup>7</sup>		A <sup>1</sup>			A <sup>4</sup> A <sup>5</sup>
14. Wynn, D.R.		A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>			A <sup>5</sup>		A <sup>3</sup>			A <sup>4</sup>
15. Daniel, R.B.	A <sup>7</sup>	A <sup>2</sup>	A <sup>3</sup>			A <sup>4</sup>		A <sup>6</sup>		A <sup>1</sup>	A <sup>5</sup>
16. Gibson, R.O., H.C.Hunt	A <sup>9</sup>	A <sup>7</sup>	A <sup>8</sup>	A <sup>5</sup>	A <sup>6</sup>	A <sup>10</sup>		A <sup>1</sup> A <sup>4</sup>	A <sup>2</sup>		A <sup>3</sup>
17. Haimann						A <sup>1</sup>		A <sup>2</sup>			

\* auteurs desquels la définition a été inférée de leurs données

Tableau Vb.- Auteurs qui ont défini le concept line-and-staff \*  
et cheminement de leurs définitions

Auteurs	Line-and-staff (Code A)										
	But	Personnel		Technologie		Structure					
	1	2a	2b	3a	3b	4a. <sup>1</sup>	4a. <sup>2</sup>	4b. <sup>1</sup>	4b. <sup>2</sup>	4c. <sup>1</sup>	4c. <sup>2</sup>
18. Dubno, P.						A <sup>4</sup>		A <sup>2</sup>	A <sup>3</sup>		A <sup>1</sup>
19. Dubno, P.								A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>		A <sup>3</sup>
20. Efferson, C.A.	A <sup>3</sup>					A <sup>1</sup>		A <sup>2</sup>		A <sup>4</sup>	A <sup>5</sup>
21. Lane, W.R., R.G. Corwin et W.G. Monahan		A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>					A <sup>3</sup>			
22. Albers, H.H.	A <sup>2</sup>					A <sup>5</sup>		A <sup>1</sup>	A <sup>4</sup>		A <sup>3</sup>
23. Feyereisen, K.V., J.A. Fiorino et A.T. Novak		A <sup>4</sup>	A <sup>5</sup>			A <sup>3</sup>		A <sup>1</sup>	A <sup>2</sup>		
24. Flippo								A <sup>1</sup>	A <sup>4</sup>		A <sup>2</sup> A <sup>3</sup>
Line-and-staff: 24 auteurs											
a. Point de départ de la définition	0	5	0	0	0	4	0	12	0	1	2
b. Dimension R.H.M.O.	R	H	H	M	M	0	0	0	0	0	0
c. Pourcentage R.H.M.O.	0%	20.8%		0%	.....			79.2%	.....		
d. Ensemble des auteurs qui réfèrent aux variables.....	10	11	11	1	1	21	2	22	8	3	20

\* auteurs desquels la définition a été inférée de leurs données.

Légende: R = Rationnelle, H = Humaine, M = Mécanique, O = Organique

Ce tableau démontre que le point de départ des auteurs pour définir leur concept se situe au niveau de deux variables: personnel et structure.

Dans la variable personnel qui réfère à la dimension humaine, on retrouve McGregor (1960), Brown (1962), Knezevich (1962), Wynn (1964), Lane, Corwin, Monahan (1968).

Dans la variable structure, le point de départ des auteurs varie comme suit: quatre auteurs: Simon (1965), Skosberg (1950), Haimann (1965) et Efferson (1966) définissent le line-and-staff à partir de la communication formelle; douze auteurs: Tead et Metcalf (1933), Barnard (1938), Collins (1946), Likert (1961), Hierché (1962), Massie (1964), Blake et Mouton (1964), Gibson et Hunt (1965), Dubno (1966), Albers (1961), Feyereison, Fiorino, Novak (1970), et Flippo (1970) réfèrent d'abord à l'autorité administrative; Daniel (1965) réfère à l'unité de service; Enns (1963) et Dubno (1966: dans une autre définition) font appel aux fonctions. Les ensembles factoriels présentés pour Barnard et Simon sont inférés de leur conceptualisation de l'organisation qui, à notre jugement, pouvait s'appliquer au concept line-and-staff.

Le tableau fait aussi découvrir que Likert (1961) et Hierché (1962) ont présenté le même cheminement dans la définition du concept line-and-staff.

On peut aussi noter que toutes les variables du modèle de Leavitt <sup>1</sup> ont été touchées par l'ensemble des auteurs, mais seuls Gibson et Hunt (1965)

---

1 Leavitt (réf. 23, p. 7).

ont référé à toutes les variables: but, personnel, technologie et structure. Cependant, d'après l'extension du modèle (voir figure 2) ces auteurs n'ont pas relevé dans leur définition la nécessité de la communication non formelle considérée par quelques auteurs dont Barnard <sup>2</sup>, comme nécessaire dans toute organisation formelle, pour maintenir l'intégrité et la cohésion dans les groupes de travail et qui s'identifie comme "organisation non formelle".

La figure 132 tente d'illustrer les points de vue envisagés par les auteurs pour introduire leur définition sur le line-and-staff afin de mieux saisir la relation entre la dimension humaine et la dimension organique; dimensions auxquelles les auteurs font appel dans une proportion qui situe la dimension humaine dans une minorité frappante.

Le tableau VI qui suit la présentation de la figure 132 identifie les auteurs au sein de chacune des variables, ce qui fait mieux saisir et identifier le nombre des auteurs, et fait ressortir que Gibson et Hunt (1965) ont en effet référé aux quatre variables du modèle de Leavitt <sup>3</sup>. Il est à noter que tous les auteurs se situent au niveau de la structure au cours de leur définition.

Enfin, la figure 133 qui suit le tableau VI présente une image de la conceptualisation actuelle des auteurs sur le concept line-and-staff.

---

2 Barnard (réf. 11, p. 31),

3 Leavitt (réf. 23, p. 7),

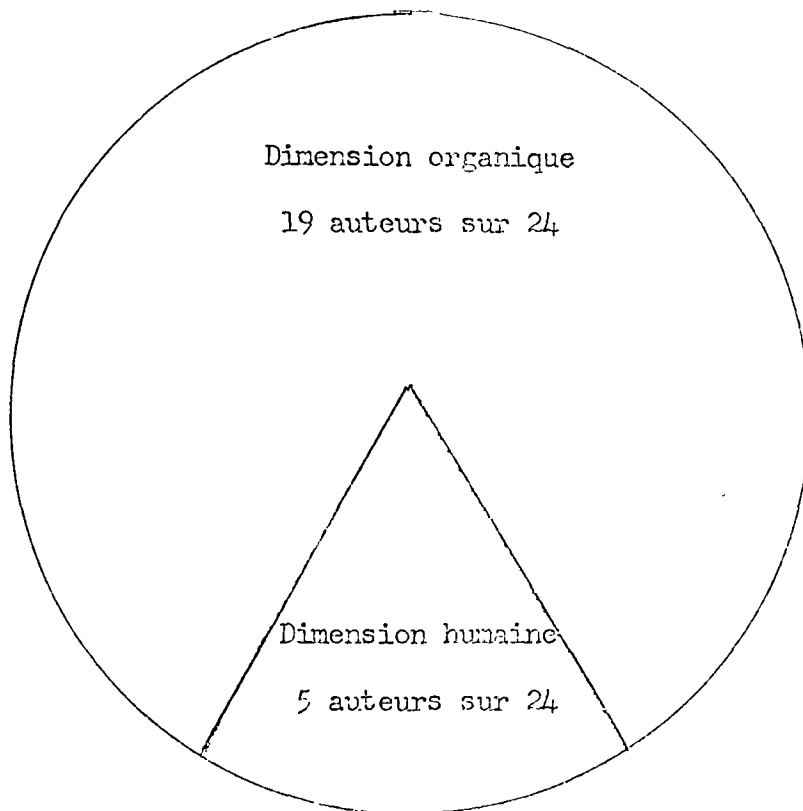


Fig. 132 Approches des auteurs pour introduire leur définition du concept line-and-staff

Tableau VI.- Identification des auteurs selon leur référence aux variables dans leurs définitions \* du concept line-and-staff.

	Auteurs		Auteurs
Variable but (dimension rationnelle)	1. Tead, O., H.C. Metcalf	Variable personnel (dimension humaine)	3. Simon, H.
	2. Barnard, C.I.		4. Skosberg, A.H.
	3. Simon, H.		6. McGregor, D.
	6. McGregor, D.		8. Brown, A.F.
	10. Knezevich, S.I.		10. Knezevich, S.I.
	11. Enns, F.		13. Blake et Mouton
	15. Daniel, R.B.		14. Wynn, D.R.
	16. Gibson et Hunt		15. Daniel, R.B.
	19. Efferson, C.A.		16. Gibson et Hunt
	21. Albers, H.H.		20. Lane, Corwin, Monahan
			22. Feyereisen, Fiorino, Novak
Variable structure (dimension organique)	1. Tead, O., H.C. Metcalf	Variable technologie (dimension mécanique)	16. Gibson et Hunt
	2. Barnard, C.I.		
	3. Simon, H.		
	4. Skosberg, A.H.		
	5. Collins, R.L.		
	6. McGregor, D.		
	7. Likert, R.		
	8. Brown, A.		
	9. Hierché, H.		
	10. Knezevich, S.I.		
	11. Enns, F.		
	12. Massie, J.L.		
	13. Blake et Mouton		
	14. Wynn, D.R.		
	15. Daniel, R.B.		
	16. Gibson et Hunt		
	17. Haimann, T.		
	18. Dubno, P. (x)		
	19. Efferson C.A.		
	20. Lane, Corwin, Monahan		
	21. Albers, H.H.		
	22. Feyereisen et al		
	23. Flippo		

\* Pour faciliter la référence à l'auteur, le même numéro est attribué à un auteur dans toutes les variables.

(x) Cet auteur a donné deux définitions du concept: ce qui explique le calcul des auteurs à 24 dans le tableau V.

Auteurs: 24 (Dubno est compté deux fois: a donné deux définitions).

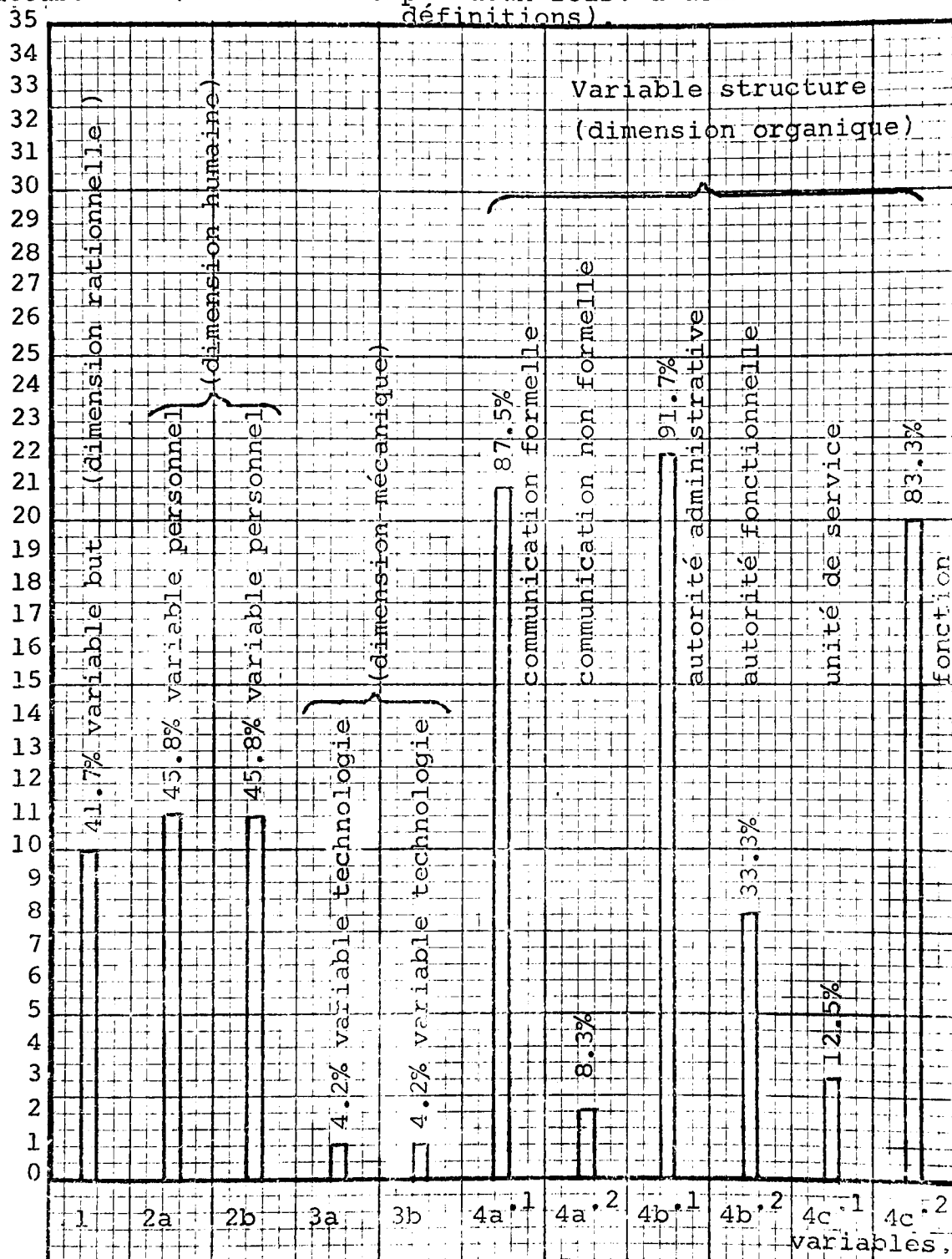


Fig. 133 Proportion des auteurs pour chacune des variables dans la définition du concept line-and-staff.

La réponse à la première question de recherche peut se déduire de ce qui précède.

Oui il y a des différences et des ressemblances dans les définitions fournies par les auteurs sur le concept line-and-staff. Cependant, l'auteur est très conscient que le relevé de ces différences et de ces ressemblances n'est pas exhaustif et que des recherches subséquentes pourraient les faire ressortir plus clairement.

Les différences se situent: au niveau du point de départ dans les définitions; au niveau du cheminement des définitions; au niveau des dimensions auxquelles les auteurs se réfèrent en commençant leur définition et dans le pourcentage qui en découle; de même qu'au niveau de la proportion des auteurs qui font appel aux variables au cours de leur définition.

Les ressemblances se font surtout sentir au sein de la variable structure à laquelle tous les auteurs sans exception ont recours bien que sous des angles différents, ce que la figure 132 tente d'illustrer.

Les termes clés qui ressortent des définitions sont: coopération, interdépendance, recouvrement (overlapping) et complémentarité.

Une grande faiblesse est à noter chez plus des deux-tiers des auteurs, au niveau de la variable personnel dans la définition du line-and-staff ainsi qu'au niveau de la communication non formelle. Dès 1938, Barnard<sup>4</sup> mentionnait la nécessité de reconnaître l'organisation non formelle au sein de l'organisation formelle, comme stratégie pour assurer la survivance de la coopération. En 1950, Homans<sup>5</sup>, par des recherches sur des petits

---

4 Barnard (réf. 11, p. 31).

5 Homans (réf. 26, p. 47).

groupes, affirme que trois variables agissent constamment l'une sur l'autre dans les groupes de travail: activité, interaction et sentiment. Ce sont là, selon l'auteur, les éléments du mécanisme d'auto-régulation dans les petits groupes.

Plusieurs auteurs parmi ceux déjà mentionnés, ont défini les éléments du line-and-staff; mais plusieurs autres ne définissent que les éléments de ce concept. La deuxième question examine les apports de ces auteurs.

2. Deuxième question. Y a-t-il des différences et des ressemblances dans les définitions fournies par les auteurs sur les éléments du concept line-and-staff.

Ces éléments sont: line (E) et staff (C). Le tableau VII (a,b,c,d,e,f) permet de voir d'un seul coup d'oeil ce qui suit: le point de départ de chacun des auteurs pour définir le line ( $A^1$ ) et celui du staff ( $C^1$ ); les dimensions auxquelles l'ensemble des auteurs (pour le line et pour le staff) réfèrent en commençant à définir l'un et l'autre concept et le pourcentage qui en ressort; le cheminement de chacun des auteurs dans les variables tout au cours de leur définition (pour le line:  $B^1B^2B^3$  etc.) (pour le staff:  $C^1C^2C^3$  etc.); et l'ensemble des auteurs qui ont référé à chacune des variables dans leur définition du line et du staff. Le tableau XVII intitulé Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs est placé en appendice 2.

Tableau VIIa.- Auteurs qui ont défini les éléments du concept line-and-staff et cheminement de leurs définitions

Auteurs	Line (Code B)				Staff (Code C)						
	But	Personnel		Technologie		Structure					
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2
1. Taylor, F.W.	B <sup>5</sup>	B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>	B <sup>2</sup> C <sup>2</sup>					B <sup>4</sup>	C <sup>4</sup>		B <sup>3</sup> C <sup>3</sup>
2. Fayol, H.	B <sup>5</sup>	B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>	B <sup>2</sup> C <sup>2</sup>			B <sup>4</sup> C <sup>4</sup>		B <sup>3</sup>			C <sup>3</sup>
3. Tead et Metcalf	B <sup>4</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>2</sup>		B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>	B <sup>3</sup> C <sup>3</sup>
4. Barnard, C.I.	B <sup>2</sup>					B <sup>3</sup> C <sup>1</sup>	C <sup>3</sup>	B <sup>1</sup>			C <sup>2</sup>
5. Urwick, L. (relations) (relations fonct.)		C <sup>4</sup>	C <sup>5</sup>			B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>	B <sup>4</sup> C <sup>2</sup>	B <sup>2</sup>			B <sup>3</sup> C <sup>3</sup>
6. Merton, R.K.		C <sup>1</sup>	C <sup>2</sup>			C <sup>1</sup>	C <sup>2</sup>		C <sup>4</sup>		C <sup>3</sup>
7. Mooney, J.D. (org.) (en termes psychiques)		B <sup>2</sup> C <sup>2</sup>	B <sup>3</sup> C <sup>3</sup>			B <sup>4</sup> C <sup>2</sup>	B <sup>5</sup> C <sup>5</sup>	B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
8. Weber, H.	B <sup>2</sup>					B <sup>3</sup> C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
9. Dalton, M.	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
10. Homans, G.C. (activités) (relations)	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>					B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>
11. Benben, J.S. (surint.) (gérance)	B <sup>3</sup> C <sup>3</sup>	B <sup>4</sup>	B <sup>5</sup>	C <sup>4</sup>	C <sup>5</sup>	B <sup>1</sup> C <sup>2</sup>		B <sup>2</sup> B <sup>2</sup>			B <sup>3</sup> B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>
12. Ferneau, E.	B <sup>2</sup>					C <sup>1</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
13. Miles, K.	B <sup>2</sup>	C <sup>4</sup>	C <sup>5</sup>			C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup> C <sup>3</sup>
14. Spears, H.	B <sup>2</sup>	C <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>			C <sup>1</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>2</sup>

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau VIIb.- Auteurs qui ont défini les éléments du concept line-and-staff et cheminement de leurs définitions

Auteurs	Line (Code B)						Staff (Code C)				
	But	Personnel		Technologie		Structure					
	1	2a	2b	3a	3b	4a <sup>.1</sup>	4a <sup>.2</sup>	4b <sup>.1</sup>	4b <sup>.2</sup>	4c <sup>.1</sup>	4c <sup>.2</sup>
15. Drucker, P.	B <sup>7</sup>	B <sup>3</sup> C <sup>2</sup>	B <sup>4</sup> C <sup>3</sup>		B <sup>5</sup>	B <sup>1</sup>		B <sup>6</sup>			B <sup>2</sup> C <sup>1</sup>
16. Koontz et O'Donnell	B <sup>2</sup>	C <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>			C <sup>1</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>2</sup>
17. Allen, L.A.	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
18. Griffiths, D.E.	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
19. Terry, G.R.	B <sup>2</sup>	C <sup>2</sup>	C <sup>3</sup>			C <sup>1</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>4</sup>
20. Campbell et Gregg		B <sup>2</sup> C <sup>3</sup>	B <sup>3</sup> C <sup>4</sup>			C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
21. Congreve, W.J.		B <sup>2</sup>	B <sup>3</sup>			B <sup>1</sup>					
22. Morphet, Johns, Reller	B <sup>2</sup>	B <sup>3</sup> C <sup>3</sup>	B <sup>4</sup> C <sup>4</sup>			C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
23. Jucius, M.J. (superv.)		C <sup>4</sup>	C <sup>5</sup>			C <sup>3</sup>			B <sup>1</sup>	C <sup>1</sup>	C <sup>2</sup>
24. Argyris, C.						C <sup>2</sup> C <sup>4</sup>		C <sup>3</sup>			C <sup>1</sup>
25. McGregor, D.	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
26. Pfiffner et Sherwood	B <sup>3</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>2</sup>			B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>
27. Likert, (nouveau théoricien)	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
28. Thompson, V.A.	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
29. Fisch, G.G.	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
30. Hanlon, J.M. (coordonateur)		B <sup>2</sup>	B <sup>3</sup>			B <sup>4</sup>		B <sup>1</sup>			
31. Lucio et McNeil	B <sup>2</sup>	C <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>			C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>		C <sup>5</sup>	C <sup>1</sup>
32. Reeves, Melsness, Cheal	B <sup>2</sup>	C <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>			C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>		C <sup>5</sup>	C <sup>1</sup>

Tableau VIIc.- Auteurs qui ont défini les éléments du concept line-and-staff et cheminement de leurs définitions

Auteurs	Line (Code B)					Staff (Code C)					
	But	Personnel		Technologie		Structure					
	1	2a	2b	3a	3b	4a <sup>1</sup>	4a <sup>2</sup>	4b <sup>1</sup>	4b <sup>2</sup>	4c <sup>1</sup>	4c <sup>2</sup>
33. Blau et Scott	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
34. Hierché, H.	B <sup>3</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			B <sup>2</sup> C <sup>1</sup>
35. Knezovich, S.J.	B <sup>4</sup>	B <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>			C <sup>2</sup>		B <sup>5</sup>	C <sup>3</sup>		B <sup>3</sup> C <sup>1</sup>
36. Toussaint, M.H.	B <sup>3</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>	C <sup>1</sup>
37. Enns, F.	B <sup>3</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>2</sup>			B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>
38. Massie, J.L.						C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
39. Blake et Mouton		B <sup>2</sup>	B <sup>3</sup> C <sup>2</sup>			C <sup>3</sup>		B <sup>1</sup>			B <sup>4</sup> C <sup>1</sup>
40. Van Zwoll, J.A.						C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>	C <sup>3</sup>		C <sup>1</sup>
41. Etzioni, A. Org. non prof. 1ère approche	B <sup>3</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			B <sup>2</sup> C <sup>1</sup>
2ème approche						C <sup>2</sup>			C <sup>3</sup>		C <sup>1</sup>
Org. professionnelle	C <sup>2</sup>					B <sup>2</sup> C <sup>3</sup>		C <sup>1</sup>			B <sup>1</sup>
Org. semi-profess.	B <sup>2</sup>							B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
42. Fensch et Wilson	B <sup>4</sup>	B <sup>2</sup>	B <sup>3</sup>					B <sup>1</sup>			
43. Williams, S.W. (prof.) (spécialiste)		C <sup>5</sup>	C <sup>6</sup>	C <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>	C <sup>2</sup>					C <sup>1</sup>
						C <sup>2</sup>					C <sup>1</sup>
44. Bennis, W.G.	B <sup>2</sup>							B <sup>1</sup>			
45. Hunt, P.	B <sup>2</sup>					C <sup>1</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>2</sup>

Tableau VIIId.- Auteurs qui ont défini les éléments du concept line-and-staff et cheminement de leurs définitions

Auteurs	Line (Code B)					Staff (Code C)					
	But	Personnel		Technologie		Structure					
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2
46. McCleary et Hencley						C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
47. Eye et Netzer	B <sup>2</sup>							B <sup>1</sup>	C <sup>1</sup>		C <sup>2</sup>
48. Haimann, T.	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>	C <sup>3</sup>		C <sup>1</sup>
49. Dubno, P. (Act. pures)	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
50. Campbell, Corbally, Ramseyer	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
51. Wilson, R.E.						C <sup>2</sup>					C <sup>1</sup>
52. Burton et Brueckner	B <sup>2</sup>				C <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>		B <sup>1</sup>		C <sup>1</sup>	C <sup>2</sup>
53. Lane, Corwin, Monahan	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
54. Wickesberg, A.K.	B <sup>2</sup>					C <sup>3</sup>		B <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>	B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>	C <sup>2</sup>
55. Anderson, J.G.	B <sup>2</sup>							B <sup>1</sup>			B <sup>3</sup>
56. Hrynyk et Miklos		C <sup>1</sup>	C <sup>2</sup>								C <sup>3</sup>
57. Golembiewski, R.T. Colleague Model (3)								B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
(consensus)								C <sup>1</sup>			B <sup>1</sup>
Alter Ego Model								B <sup>2</sup> C <sup>2</sup>			B <sup>1</sup> B <sup>3</sup> C <sup>1</sup> C <sup>3</sup>
Neutral Inferior Inst.								B <sup>1</sup>	C <sup>2</sup>		C <sup>1</sup>
58. Haire, M.		B <sup>3</sup> C <sup>2</sup>	B <sup>4</sup> C <sup>3</sup>			C <sup>1</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>2</sup>
						B <sup>5</sup> B <sup>4</sup>		B <sup>1</sup> C <sup>5</sup>			B <sup>2</sup> C <sup>1</sup>

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau VIIe.- Auteurs qui ont défini les éléments du concept line-and-staff et cheminement de leurs définitions

Auteurs	Line (Code B)					Staff (Code C)					
	But	Personnel		Technologie		Structure					
	1	2a	2b	3a	3b	4a. <sup>1</sup>	4a. <sup>2</sup>	4b. <sup>1</sup>	4b. <sup>2</sup>	4c. <sup>1</sup>	4c. <sup>2</sup>
59. Gemmill, G.R.						B <sup>3</sup> C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			B <sup>2</sup> C <sup>1</sup>
60. Heald et Moore		B <sup>3</sup> C <sup>4</sup>	B <sup>4</sup> C <sup>5</sup>		B <sup>6</sup> C <sup>3</sup>	B <sup>5</sup> C <sup>2</sup> C <sup>6</sup>	C <sup>7</sup>	B <sup>2</sup>			B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>
61. English, F.								B <sup>2</sup>			B <sup>1</sup>
62. Athos et Coffey								B <sup>2</sup> C <sup>3</sup>		C <sup>1</sup>	B <sup>1</sup> C <sup>2</sup>
63. Kimbrough, R.B.						C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
64. Muller et Silberer								B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
65. McFarland, D.	B <sup>2</sup> C <sup>3</sup>					C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			C <sup>1</sup>
66. Scott, W.G.		C <sup>1</sup>	C <sup>2</sup>			C <sup>5</sup>			C <sup>4</sup>		C <sup>3</sup>
67. Filley et House(fonct.)	B <sup>2</sup>					C <sup>2</sup>					B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>
(unités)	B <sup>2</sup>				B <sup>3</sup>	C <sup>2</sup>				B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>	B <sup>4</sup> C <sup>3</sup>
(autorité)		C <sup>2</sup>	C <sup>3</sup>			C <sup>1</sup>		B <sup>1</sup>			
68. Steiner, G.A.						C <sup>2</sup>		B <sup>1</sup>			B <sup>2</sup> C <sup>1</sup>
69. Flippo, E.B.	C <sup>5</sup>	C <sup>2</sup>	C <sup>3</sup>		C <sup>4</sup>						C <sup>1</sup>
70. Faber et Shearron	B <sup>2</sup>	C <sup>3</sup>	C <sup>4</sup>		C <sup>2</sup>			B <sup>3</sup>			B <sup>1</sup> C <sup>1</sup>
									C <sup>1</sup>		C <sup>2</sup>

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau VII f.- Auteurs qui ont défini les éléments du concept line-and-staff (synthèse)

	Line (Code B)						Staff (Code C)					
	But	Personnel		Technologie		Structure						
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	
<b>Line: 63 auteurs<sup>1</sup></b>												
a. Point de départ de la définition	0	3	0	0	0	4	0	49	1	3	13	
b. Dimension R.H.M.O. <sup>2</sup>	R	H	H	M	M	0	0	0	0	0	0	
c. Pourcentage	0%	4.1%		0%		.....		95.9%		.....		
d. Ensembles des auteurs qui réfèrent aux variables	44	14	14	0	3	13	2	61	1	4	22	
<b>Staff: 64 auteurs<sup>3</sup></b>												
a. Point de départ de la définition	0	5	0	0	0	10	0	2	2	5	54	
b. Dimension R.H.M.O.	R	H	H	M	M	0	0	0	0	0	0	
c. Pourcentage	0%	.6.4%		0%		.....		93.6%		.....		
d. Ensembles des auteurs qui réfèrent aux variables	4	23	24	2	6	56	3	5	11	9	64	

1 Ces 63 auteurs ont fourni 73 définitions.

2 Code des dimensions: R= rationnelle, H=humaine, M=mécanique, O= organique.

3 Ces 64 auteurs ont fourni 78 définitions.

Ce tableau présente soixante-dix auteurs: soixante-trois ont défini le line et soixante-quatre ont défini le staff. Plusieurs auteurs ont fourni plus d'une définition sur ces concepts. Deux auteurs ont défini le line uniquement tandis que cinq auteurs n'ont défini que le staff. Le tableau démontre que le point de départ pour les éléments du concept line et staff se situe au niveau de deux variables: personnel et structure, ceci est identique à ce qui a déjà été mentionné pour le concept line-and-staff.

Dans la variable personnel dont la dimension est humaine, on trouve pour le line, les auteurs suivants: Taylor (1911), Fayol (1916), Merton (1947), Hrynyk et Miklos (1957), Scott (1969).

Dans la variable structure on trouve pour le line:

- 4 auteurs au niveau de la communication formelle;
- 49 auteurs au niveau de l'autorité administrative;
- 1 auteur au niveau de l'autorité fonctionnelle;
- 3 auteurs au niveau des unités de service;
- 13 auteurs au niveau des fonctions.

Dans la même variable, on trouve pour le staff:

- 10 auteurs au niveau de la communication formelle;
- 2 auteurs au niveau de l'autorité administrative;
- 2 auteurs au niveau de l'autorité fonctionnelle;
- 5 auteurs au niveau des unités de service;
- 54 auteurs au niveau des fonctions.

Ces données semblent faire ressortir une différence marquée dans la définition du line et dans la définition du staff. Le line semble se situer au niveau de l'autorité administrative tandis que le staff se situe au niveau d'une autorité inhérente à la spécialisation qu'il exerce

(fonction). La partie f du tableau VII présente une synthèse de ces faits.

Il ressort aussi du tableau que vingt-neuf auteurs ont présenté le même cheminement dans leur définition du concept line, en définissant le line comme celui qui dirige et sauvegarde les buts de l'organisation. Trente-deux auteurs ont présenté, selon un même cheminement, la définition du staff comme exerçant une fonction de consultation spécialisée.

On peut aussi relever que toutes les variables du modèle ont été touchées par l'ensemble des auteurs tant pour le line que pour le staff.

Cependant un seul auteur pour le line, Drucker (1954) a référé à toutes les variables: but, personnel, technologie et structure. Il en est de même pour le staff: Flippo (1970) a fait appel à toutes ces variables dans sa définition du staff.

Il est à noter que comme pour Gibson et Hunt (1965) dans sa définition du line-and-staff, Flippo (1970) et Drucker (1954) n'ont pas référé à la communication non formelle dans la variable structure.

Les figures 134 et 135 présentent les points de vue des auteurs pour établir leur définition tant sur le line que sur le staff afin de mieux saisir la proportion entre la dimension humaine et la dimension organique.

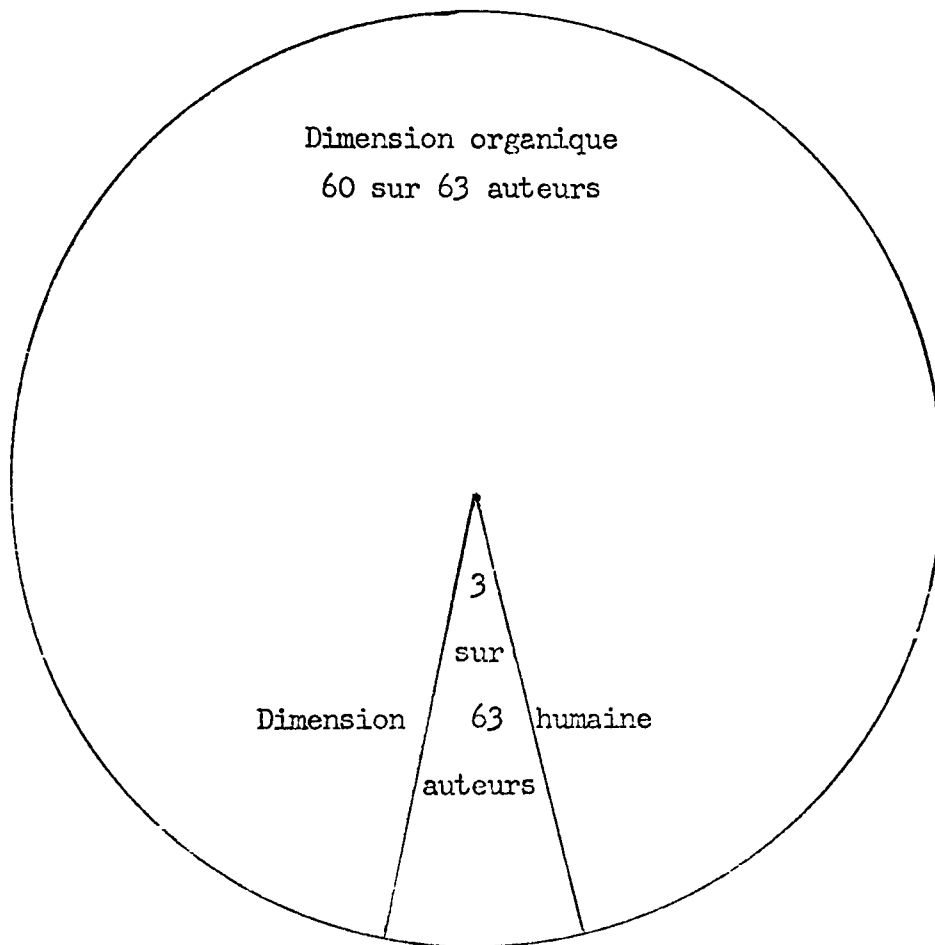


Fig. 134 Approches des auteurs pour introduire leur définition du concept line.

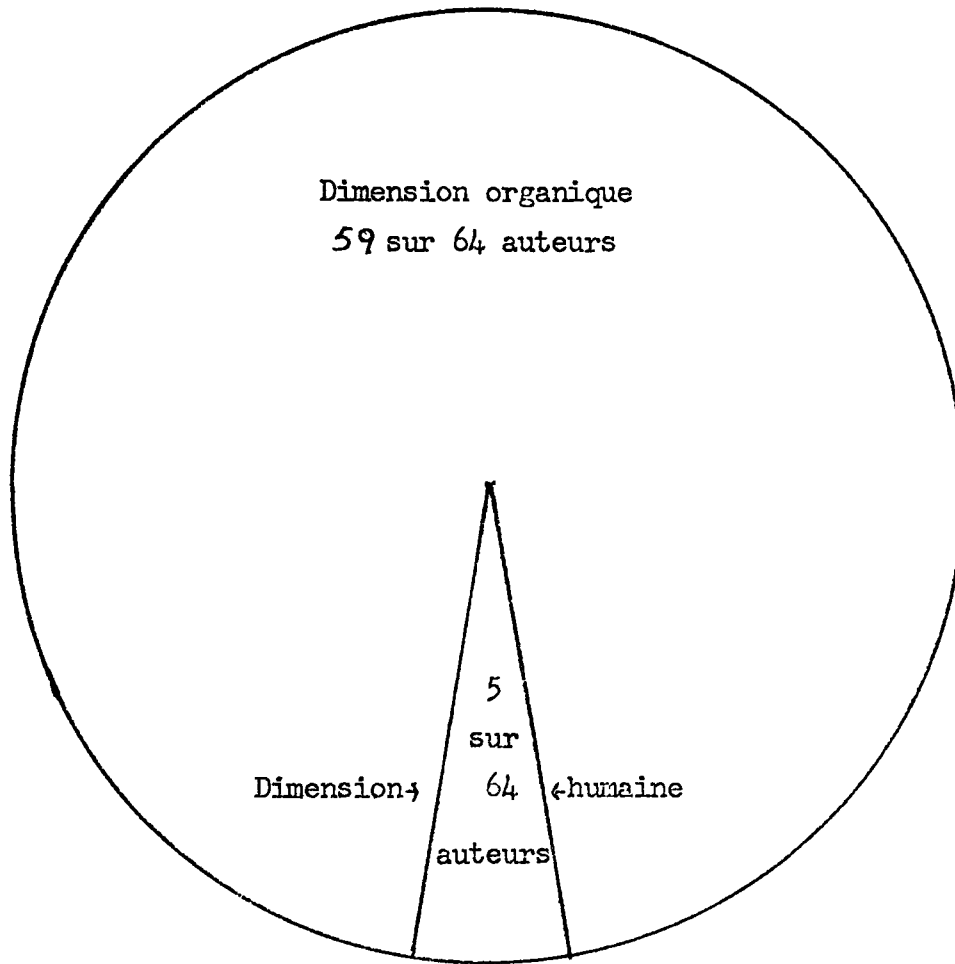


Fig. 135 Approches des auteurs pour introduire leur définition du concept staff

Le tableau VIII présente le nombre des auteurs en regard des dimensions auxquelles ils réfèrent pour définir le line tandis que le tableau IX, selon la même méthode, présente les auteurs qui définissent le staff. Le nom des auteurs est indiqué au bas de chaque tableau pour expliquer les chiffres et permettre une comparaison plus rapide entre les auteurs.

Enfin, la figure 136 qui suit le tableau VIII et le tableau IX présente une image de ce que semble être la conceptualisation actuelle des auteurs sur l'élément line, comme la figure 137 représente cette conceptualisation pour l'élément staff.

Tableau VIII.- Dimensions contenues dans les définitions du line

Nombre d'auteurs	Dimensions *					
	R.H.M.O.	R.H.O.	H.M.O.	R.O.	H.O.	O.
1 (a)	x					
5 (b)		x				
1 (c)			x			
37 (d)				x		
6 (e)					x	
13 (f)						x

\* R = rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = organique.

Nombre d'auteurs = 63

(a) Drucker (1954); (b) Taylor (1911), Fayol (1916), Benben (1953), Morphet et al (1967), Fisch (1961); (c) Heald et Moore (1968); (d) Tead et Metcalfe (1935), Barnard (1938), Weber (1947), Dalton (1950), Homans (1950), Ferneau (1954), Wiles (1950), Spears (1953), Koontz et O'Donnell (1968), Allen (1956), Griffiths (1962), Terry (1956), McGregor (1960), Pfiffner et Sherwood (1960), Likert (1961), Thompson (1968), Fisch (1961), Lucio et McNeil (1969), Reeves et al (1962), Blau et Scott (1962), Pierché (1962), Toussaint (1962), Enns (1963), Etzioni (1964), Bennis (1964), Hunt (1966), Eye et Netzer (1965), Haimann (1965), Dubno (1966), Campbell et al (1966), Purton et Brueckner (1955), Lane et al (1966), Wickesberg (1966), Anderson (1967), McFarland (1962), Filley et House (1969), Faber et Shearron (1970); (e) Mooney (1947), Campbell et Gregg (1957), Congreve (1957), Hanlon (1961), Blake et Mouton (1969), Haire (1966); (f) Homans (1950), Massie (1964), Etzioni (1964), Golembiewski (1967), Athos et Coffey (1968), Kimbrough (1968), Muller et Silberer (1968), Steiner (1962), VanZwoll (1964), Gemmill (1968), Mooney (1947), Urwick (1943), Jucius (1959).

Tableau IX.- Dimensions contenues dans les définitions du staff

Nombre d'auteurs	Dimensions *				O
	R.H.M.O.	H.M.O.	R.O.	H.O.	
1 (a)	x				
3 (b)		x			
2 (c)			x		
21 (d)				x	
37 (e)					x

\* R = rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = organique

Nombre d'auteurs = 64

(a) Flippo; (b) Williams (1964), Faber et Shearron (1970), Heald et Moore (1968); (c) Etzioni (1964), McFarland (1968); (d) Taylor (1911), Fayol (1916), Urwick (1943), Merton (1947), Mooney (1947), Miles (1950), Spears (1963), Drucker (1954), Koontz et O'Donnel (1968), Terry (1956), Campbell et Gregg (1957), Morphet et al (1967), Jucius (1959), Lucio et McNeil (1969), Reeves et al (1962), Blau et Scott (1962), Blake et Mouton (1969), Haire (1968), Scott (1969), Filley et House (1969); (e) Tead et Metcalf (1935), Barnard (1938), Weber (1947), Dalton (1950), Homans (1950), Ferneau (1954), Allen (1956), Griffiths (1962), Argyris (1964), McGregor (1960), Pfiffner et Sherwood (1960), Likert (1961), Thompson (1968), Fisch (1961), Blau et Scott (1962), Hierché (1962), Knezevich (1962), Toussaint (1962), Enns (1963), Massie (1964), VanZwoll (1964), Hunt (1966), McCleary et Hencley (1965), Eye et Netzer (1965), Haimann (1965), Dubno (1966), Campbell et al (1966), Wilson (1966), Lane et al (1966), Wickesberg (1966), Golembiewski (1967), Gemmill (1968), Athos et Coffey (1968), Kimbrough (1968), Muller et Silberer (1968), Steiner (1962).

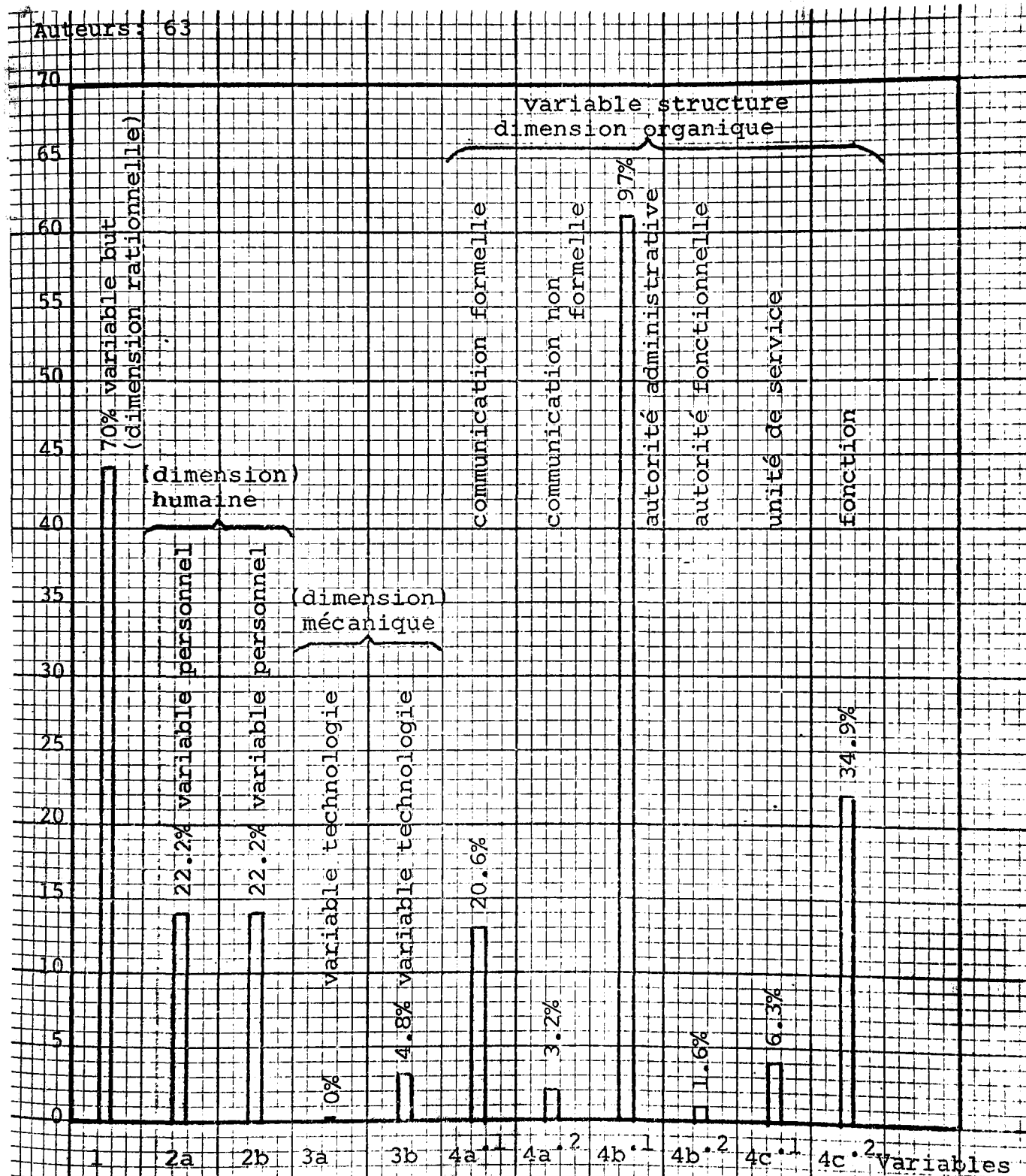
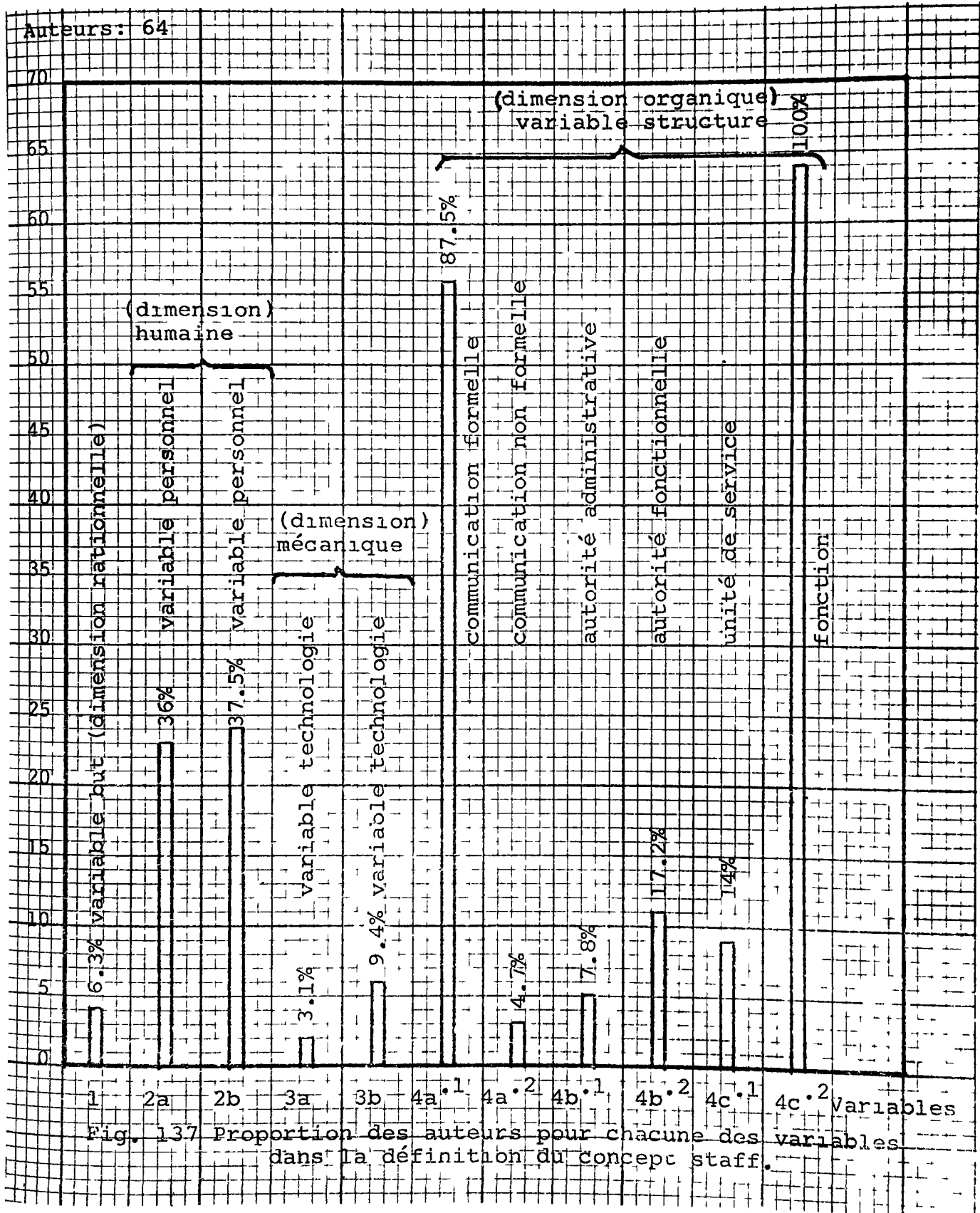


Fig. 136 Proportion des auteurs pour chacune des variables dans la définition du concept line.



Si on se réfère au tableau VIII on constate que cinquante auteurs définissent le concept line en termes purement organisationnels et la figure 136 établit ainsi la référence des auteurs aux sous-variables de la variable structure:

13	.....	communication formelle
2	.....	communication non formelle
61	.....	autorité administrative
1	.....	autorité fonctionnelle
4	.....	unités
22	.....	fonction

Aucun auteur ne définit le concept line en termes purement psychiques mais treize le définissent en termes psycho-organiques:

1: RHMO, 5: RHO, 1: HMO, 6: HO (voir tableau VIII).

Dans le même ordre d'idées, le staff est défini en termes purement organisationnels de la façon suivante par 38 auteurs:

56	.....	communication formelle
3	.....	communication non formelle
5	.....	autorité administrative
11	.....	autorité fonctionnelle
9	.....	unités
64	.....	fonctions

Aucun auteur ne définit le staff en termes purement psychiques mais vingt-cinq le définissent en termes psycho-organiques: 1: RHMO, 3: HMO, 21: HO (voir tableau IX).

Mooney<sup>6</sup> (1947) affirme qu'il n'est pas possible de définir le line et le staff en termes purement organisationnels mais que ces termes doivent être définis en termes psychiques pour correspondre à la réalité. Il semble toutefois que ce soit en termes psycho-organiques que la réalité soit touchée de plus près.

---

6 Mooney (réf. 19, p. 37).

Les données qui précèdent permettent de répondre à la deuxième question de recherche.

Oui, il existe des différences et des ressemblances chez les auteurs, dans leur définition des éléments du concept line-and-staff. Nous sommes très conscient que ce relevé n'est pas exhaustif et que des recherches subséquentes pourraient préciser ces points.

Les différences se situent au niveau de l'approche utilisée par les auteurs pour définir leur concept tant pour le line que pour le staff; au niveau du cheminement dans les définitions du line et du staff, bien qu'il ait été noté antérieurement combien d'auteurs définissaient de la même manière le line et le staff. Elles se situent aussi au niveau des dimensions auxquelles les auteurs réfèrent en commençant leur définition (voir figures 134 et 135) et dans le pourcentage qui en ressort; au niveau de la proportion des auteurs qui réfèrent aux variables au cours de leur définition. Une différence marquée existe entre le line et le staff et Haimann <sup>7</sup> semble avoir raison de dire que ces concepts sont différents par nature.

En effet, les fonctions de ces deux catégories semblent différentes, l'une étant située au niveau d'une fonction administrative et l'autre clairement située au niveau d'une fonction de consultation.

Les auteurs s'accordent, à quelques différences près, pour attribuer au line l'autorité administrative et au staff une fonction de conseil.

---

<sup>7</sup> Haimann (réf. 111, p. 140).

Autres ressemblances: les auteurs partent de la communication formelle, des unités, des fonctions, de l'autorité administrative ou de l'autorité fonctionnelle pour définir le concept line ou staff, dans la proportion suivante:

pour la communication formelle:	4 line et 10 staff
pour l'autorité administrative:	49 line et 2 staff
pour l'autorité fonctionnelle :	1 line et 2 staff
pour l'unité de service	: 3 line et 5 staff
pour les fonctions	:13 line et 54 staff

Il semble que la faiblesse, chez la grande majorité des auteurs, est de ne pas avoir défini le concept en termes opérationnels. S'ils l'avaient défini ainsi, ils auraient pris conscience de la nécessité de mettre en valeur la variable personnel qui comprend nécessairement, par interrelation, la communication formelle et non formelle.

On peut se demander si une telle façon de définir leur concept n'a pas favorisé un gaspillage d'énergie tant chez les line que chez les staff en les empêchant de percevoir le conflit de façon positive et constructive.

La réponse à la troisième question de recherche pourra sans doute jeter quelque lumière sur ces points.

3. Troisième question. Y a-t-il des différences et des ressemblances dans les définitions des conflits relevés par les auteurs entre le line et le staff?

Le tableau X présente une synthèse sur les points suivants: point de départ de la définition de l'auteur; dimensions de ce point de départ de la définition; pourcentage qui

en découle; l'ensemble des auteurs qui réfèrent à chacune des variables;  
les conflits relevés par les auteurs au niveau de chacune des variables;  
les dimensions auxquelles ces conflits réfèrent et le pourcentage qui en  
découle.

Le tableau XVIII placé en appendice 2 et intitulé Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs concernant les conflits, est placé en appendice 2.

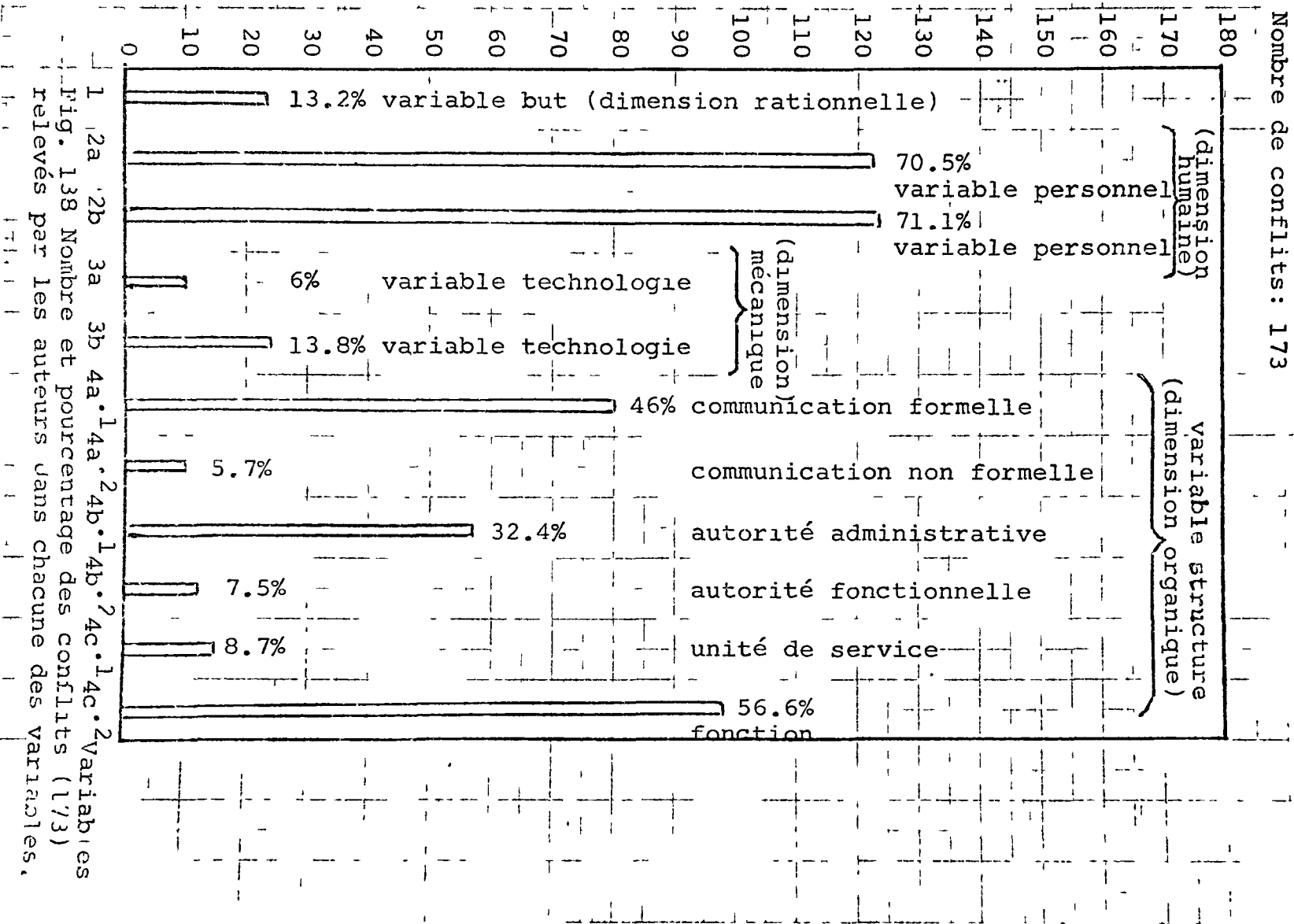
La figure 138 qui suit le tableau X représente la proportion des conflits rapportés par les auteurs dans chacune des variables touchée par les définitions des conflits.

Tableau X.- Nombre d'auteurs qui ont défini le conflit, d'où dimensions des variables et leur pourcentage selon le point de départ de la définition et pourcentage selon la proportion des conflits par variable, avec les cent-soixante-treize conflits relevés par les auteurs.

Conflits <sup>1</sup> (90 auteurs, 173 conflits relevés)	Variables										
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2
a. Point de départ de la définition	7	74	6	2	4	35	0	15	0	3	27
b. Dimension R.H.M.O. <sup>2</sup>	R	H	H	M	M	0	0	0	0	0	0
c. Pourcentage	4%	42.8%	3.5%	1.1%	2.3%	20.2%	0%	8.7%	0%	1.7%	15.7%
d. Ensembles des auteurs qui réfèrent aux variables	21	74	74	9	19	63	9	47	13	9	62
e. Conflits relevés/variables	23	122	123	10	24	80	10	56	13	15	98
f. Dimensions R.H.M.O.	R	H	H	M	M	0	0	0	0	0	0
g. Pourcentage des dimensions sur 173 conflits	13.2%	70.5%	71.1%	6%	13.9%	46%	5.7%	32.4%	7.5%	8.7%	56.8%

1 Ces 90 auteurs ont relevé 173 conflits dont les points b et c tiennent compte.

2 Code pour les dimensions: R=rationnelle, H=humaine, M=mécanique, O=organique.



L'examen du tableau X démontre que tous les auteurs ne partent pas de la même perception pour définir le conflit.

Aucun auteur n'a pris comme point de départ la communication non formelle dans la variable système de communication lorsqu'il a relevé les conflits entre le line et le staff.

L'ensemble des auteurs ont référé à toutes les variables: but, personnel, technologie et structure mais seuls Douglas (1932), Roethlisberger (1941), Homans (1950), Campbell et Gregg (1957), Pfiffner et Sherwood (1960), Likert (1961), Thompson (1961), Blau et Scott (1962), Corwin (1965), Filley et House (1969) ont traité de toutes les variables dans les conflits relevés, ce qui ne comprend pas nécessairement les sous-variables.

Quant au cheminement dans le relevé des conflits, voici un résultat de la recherche, qui peut ne pas être exhaustif. Les auteurs suivants semblent avoir suivi le même cheminement pour définir les conflits: Drucker (1954), Blau et Scott (1962) 4b<sup>.1</sup>a<sup>.1</sup> (autorité administrative et communication formelle); Argyris (1964) et Misner et al (1963) 4a<sup>.1.2</sup>b<sup>.1.2</sup>c<sup>.1.2</sup> (communication formelle et non formelle, autorité administrative et fonctionnelle, unité et fonction); Hierché (1962), Blake et Moulton (1964), Dubno (1966), Gemmill (1968), Filley et House (1969), Drummond (1970), 4a<sup>.1</sup> (communication formelle); Lane et al (1966), Ready (1967), Filley et House (1969), Rhenman et al (1970), Massie (1964), Thompson, V.A. (1961), 2ab (personnel); Dubin (1951), Campbell et Gregg (1957), Argyris (1964), Blau et Scott (1962), 4a<sup>.1.2</sup> (communication formelle et non formelle); Ferneau (1954), Dalton (1950), Wiles (1950), Terry (1956), Hanlon (1961), Gemmill (1968), Muller et Silberer (1968), Musella (1971), 2ab (personnel),

4a.<sup>1</sup> (communication non formelle); Gulick (1936), Moore et Tumin (1949), Dalton (1950), Hills (1960), Hencley (1960), Abbott (1960), Reeves et al (1962), Lucio et McNeil (1962), Corwin (1965), Ready (1967), Athos et Coffey (1968), Getzels et al (1968), Gemmill (1968), Muller et Silberer (1968), Filley et House (1969), Rhenman et al (1970), 2ab, 4c.<sup>2</sup> (personnel et fonction); Pittenger (1951), Likert (1961), Zaleznik (1964), Filley et House (1969), 2ab, 4b.<sup>1</sup> (personnel et autorité administrative); Roethlisberger (1941), Brown (1962), 1, 2ab, 4c.<sup>2</sup> (but, personnel et fonction); Worthy (1950), Campbell et Gregg (1957), Corwin (1965), 1, 2ab, 3ab, 4a.<sup>1.2</sup> b.<sup>1.2</sup> c.<sup>1.2</sup>. Ces trois derniers auteurs ont touché à toutes les variables en relevant certains conflits.

Le tableau X et la figure 136 démontrent que les conflits sont situés par les auteurs, en très grande majorité, au niveau de la dimension humaine (variable personnel), au niveau de la communication formelle et au niveau des fonctions.

Dix auteurs sur quatre-vingt-dix ont considéré le conflit comme un élément positif dans une organisation, comme source d'énergies nouvelles pour favoriser la croissance et la créativité. Ce sont: Follett (1933), Coser (1957), Likert (1961), Brown (1962), Blake et Mouton (1964), Corwin (1965), Lane et al (1966), Dalton (1966), Thompson (1966), Hanlon (1968).

Les grands thèmes que l'on trouve à la base de tous les conflits sont: mauvaises relations humaines dues à un manque de communication bien établie, y compris la négligence à favoriser et à reconnaître la nécessité de la communication non formelle; ces relations mal définies sont liées au statut,

à l'autorité, à la communication comme système, à la relation établie entre fin et moyens choisis pour y parvenir. Le désaccord sur la réalité de l'interdépendance dans une organisation est souligné par plusieurs auteurs. Deux auteurs (Thompson (1961), Likert (1961) ) mentionnent la perception différente d'une même réalité. Autres raisons: conflits d'intérêts, besoin d'autonomie personnelle, valeurs fondamentales non partagées: différents modes de perception selon le système d'orientation des individus. Drummond (1970) relève que les valeurs véhiculées par la société qui préconise la participation et la liberté individuelle sans frein est une cause fondamentale de conflit.

Le conflit semble se situer au niveau psycho-social et non au niveau de la structure puisque ce sont les hommes avec leurs valeurs qui charpentent les structures.

A cette troisième question de recherche nous pouvons répondre: Oui, il existe des différences et des ressemblances dans les définitions des conflits relevés par les auteurs entre le line et le staff. Toutefois, nous sommes conscient que toutes les possibilités de les faire ressortir n'ont pas été exploitées et par conséquent que cette réponse n'est pas exhaustive dans le contenu qu'elle fait ressortir.

4. Quatrième question. Y a-t-il des différences et des ressemblances entre les dimensions et le nombre des conflits relevés par les auteurs entre le line et le staff?

Pour bien faire saisir ces différences et ces ressemblances, le tableau XI présente le nombre de conflits relevés et comparativement le nombre de dimensions auxquelles ce ou ces conflits se rapportent, ainsi que le nombre d'auteurs qui se situent dans cette catégorie.

Le tableau X11 qui suit, identifie les dimensions qui montrent dans quelle proportion les auteurs, en mentionnant leurs conflits, se réfèrent à chacune des dimensions: rationnelle, humaine, mécanique, organique.

Cette analyse n'est pas exhaustive mais peut inciter à poursuivre des recherches à ce niveau.

Les conflits codés sont présentés dans l'appendice 2, tableau XV111.

Tableau XI.- Proportion entre le nombre de conflits relevés par les auteurs et les dimensions auxquelles ces conflits font appel.

Nombre de Conflits	Nombre de Dimensions	Nombre d'auteurs
* <u>1</u>	<u>1</u>	19
1	2	28
1	3	7
1	4	5
2	1	2
* <u>2</u>	<u>2</u>	5
2	3	3
2	4	3
3	1	0
3	2	2
* <u>3</u>	<u>3</u>	2
3	4	0
4	1	0
4	2	6
4	3	1
* <u>4</u>	<u>4</u>	1
5	1	0
5	2	2
5	3	0
5	4	1
8	3	1
9	3	1
12	3	1

\* Les ressemblances se situent au niveau des conflits et des dimensions 1-1, 2-2, 3-3, 4-4.

Tableau XIII.- Dimensions auxquelles les auteurs réfèrent en présentant les conflits

Nombre d'auteurs	Dimensions *							
	R.H.M.O.	R.H.O.	H.M.O.	R.H.	R.O.	H.O.	H.	O.
14	x							
7		x						
5			x					
2				x				
1					x			
39						x		
5							x	
17								x

\* R = rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = organique.

Le tableau XII permet de constater que dix-huit auteurs définissent les conflits en termes purement organiques; cinq s'expriment en termes purement psychiques et soixante-sept en termes psycho-organiques. Ce fait met nettement en évidence que la majorité des auteurs ne situe pas les conflits au niveau de la structure mais au niveau de la dimension humaine, que ce soit au niveau des motivations individuelles ou que ce soit au niveau du système de communication dans l'organisation, c'est toujours l'individu avec son système de valeurs qui apporte dans une organisation ce qui est le motif de ses actions. L'individu y apporte aussi toutes ses limites. Si tous reconnaissent leurs limites individuelles, c'est l'interaction qui enrichira un groupe et permettra aux différences d'opinions de se transformer en une richesse collective au bénéfice de la collectivité sans perdre leur identité propre, leurs valeurs fondamentales et leurs forces motivantes pour orienter vers un perfectionnement constant.

Le résultat de la juxtaposition des définitions des auteurs sur les conflits permet de répondre à la quatrième question de recherche.

Oui, il y a des différences et des ressemblances entre les dimensions et le nombre des conflits relevés par les auteurs entre le line et le staff.

Des recherches ultérieures pourraient en faire ressortir tous les aspects positifs et négatifs.

5. Cinquième question. Y a-t-il des différences et des ressemblances dans les définitions des solutions proposées par les auteurs, aux conflits entre le line et le staff?

Le tableau XIII offre la synthèse suivante: le point de départ de la définition de l'auteur; les dimensions auxquelles se réfèrent les divers auteurs au point de départ de leur définition; le pourcentage qui en découle; l'ensemble des auteurs qui font appel à l'une ou à l'autre des variables; les solutions proposées qui rejoignent les variables; les dimensions de ces variables touchées par les solutions et le pourcentage qui en découle.

Le tableau XX intitulé Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs concernant les solutions, est placé en appendice 2,

La figure 139 qui suit le tableau XIII représente la proportion des solutions rapportées par les auteurs en regard des variables dans lesquelles se situent les données de la définition fournie.

Tableau XIII.- Nombre d'auteurs qui ont défini les solutions d'où dimensions des variables et leur pourcentage selon le point de départ de la définition et aussi pourcentage selon la proportion des solutions par variable, avec les deux-cent-cinquante-deux solutions relevées par les auteurs.

Solutions <sup>1</sup> (102 auteurs et 252 solutions proposées)	Variables										
	1	2a	2b	3a	3b	4a <sup>.1</sup>	4a <sup>.2</sup>	4b <sup>.1</sup>	4b <sup>.2</sup>	4c <sup>.1</sup>	4c <sup>.2</sup>
a. Point de départ de la définition	10	53	2	14	38	60	0	47	6	0	22
b. Dimension R.H.M.O. <sup>2</sup>	R	H	H	M	M	0	0	0	0	0	0
c. Pourcentage	4%	21%	.8%	5.5%	15%	23.8%	0%	18.6%	2.4%	0%	8.8%
d. Ensembles des auteurs qui réfèrent aux variables	58	80	81	28	56	82	25	75	25	24	81
e. Solutions relevées/variable	80	157	162	37	89	142	24	116	32	25	150
f. Dimensions R.H.M.O.	R	H	H	M	M	0	0	0	0	0	0
g. Pourcentage des dimensions sur 252 solutions	31.7%	62.3%	64.3%	15%	35.3%	56.3%	9.5%	42%	12.3%	10%	59.5%

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

1 Ces 102 auteurs ont relevé 252 solutions dont les points b et c tiennent compte.

2 Code pour les dimensions: R=rationnelle, H=humaine, M=mécanique, O=organique.

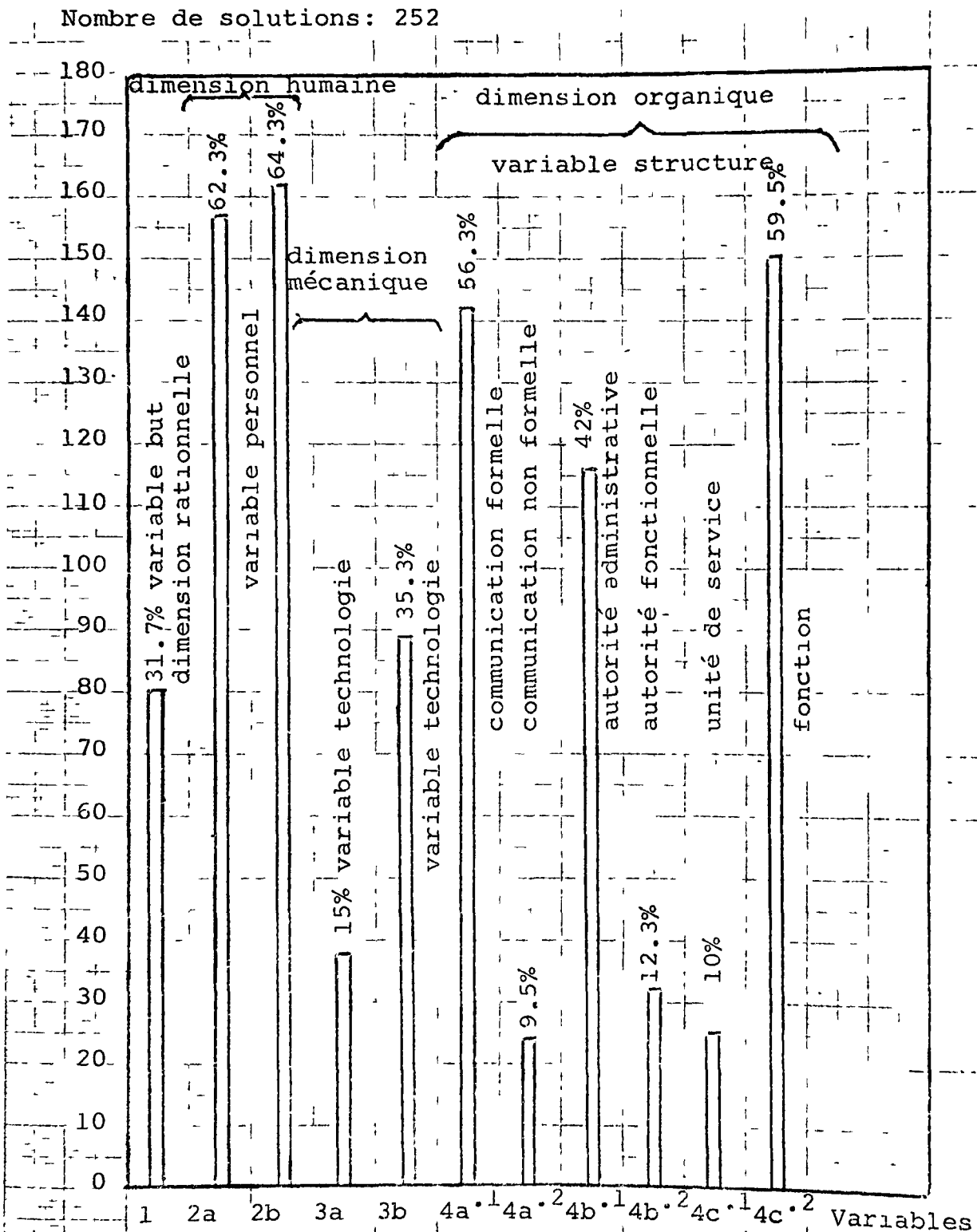


Fig.139 Nombre et pourcentage des solutions (252) relevées par les auteurs (102) dans chacune des variables.

L'examen du tableau XIII démontre que tous les auteurs ne partent pas de la même variable pour exposer leurs solutions. Aucun auteur n'a considéré la communication non formelle et les unités de service comme un point de départ pour les solutions aux conflits.

Toutes les variables du modèle de Leavitt<sup>8</sup> ont été touchées par l'ensemble des auteurs dans la présentation des solutions, mais seulement trente-trois auteurs sur cent-deux auteurs offrent des solutions qui, par leur définition ou leur interprétation, font appel à toutes les variables du modèle utilisé. Ce sont: Fayol (1916), Kyte (1930), Barnard (1938), Roethlisberger (1941), Dalton (1950), Homans (1950), Worthy (1950), Savage (1952), Benben (1953), Spears (1953), Griffiths (1955), Argyris (1957), McGregor (1960), Pfiffner et Sherwood (1960), Thompson (1961), Fisch (1961), Reeves et al (1962), Blake et Mouton (1964), Fensch et Wilson (1964), Bennis (1964), Beauregard (1965), McMurry (1965), Corwin (1965), Wade (1967), Marrow et al (1967), Ready (1967), McFarland (1968), Asseal (1969), Faber et Shearron (1970), Rherman et al (1970), Schneider (1971), Musella (1971). Cependant tous ces auteurs n'ont pas fait appel à toutes les sous-variables présentées dans la figure 2 du modèle utilisé.

Quelques auteurs semblent avoir suivi le même cheminement dans leur définition des solutions. Ainsi: Fayol (1916) et Asseal (1969) présentent le cheminement suivant  $4c^2$  (fonction), 2ab (personnel); Gemmill (1968) et Flippo (1970) font appel à 2ab (personnel) et à  $4a^1$  (communication formelle); Musella (1971) et Bogue (1971) dans une de leurs suggestions réfèrent uniquement à 2ab (personnel); Schneider (1971) et Bogue (1971, dans une autre suggestion)

---

8 Leavitt (réf. 23, p. 7).

cheminement de 1 (but) à 2ab (personnel); Drummond (1970) et dans d'autres suggestions Schneider (1971), Musella (1971) s'attaquent à 3ab (technologie) d'abord et à 2ab (personnel) ensuite; Drummond (1970, dans une autre suggestion), Hills (1960), Pfiffner et Sherwood (1960) commencent leur cheminement à 4b<sup>1</sup> (autorité administrative), le poursuivent avec 2ab (personnel), 1 (but) et 4c<sup>2</sup> (fonction).

Il est à noter qu'au sein même de ces cheminements qui apparaissent identiques, il semble exister des différences qu'il serait intéressant de cerner dans des recherches subséquentes.

Le tableau X111 et la figure 139 démontrent de plus que les majorités les plus fortes dans les variables pour les solutions proposées se situent dans l'ordre suivant: personnel, structure, technologie, but.

On retrouve donc une certaine fidélité chez les auteurs comparativement aux résultats relevés dans la question numéro trois sur les conflits. En effet, la majorité des conflits relevés se situaient dans la dimension humaine donc au niveau de la variable personnel.

Le résultat de la recherche permet donc d'affirmer que la majorité des auteurs situent au niveau de l'individu la possibilité de résoudre le conflit entre autorité administrative et autorité professionnelle. Ceci rejoint donc une dimension personnelle, humaine, et sociale que Parsons et Shills<sup>9</sup> qualifiaient de "systèmes d'orientations", que Hanlon<sup>10</sup> identifie

---

<sup>9</sup> Parsons (réf. 30, p. 14).

<sup>10</sup> Hanlon (réf. 78, p. 96).

comme le "proprium" de l'individu. Selon Hanlon <sup>11</sup>

"... administration and education are in fact the regulative arts (techne) which Plato declared them to be; that the development of the entire race, both individually (education) and collectively (administration), depends upon our ability to develop true skill in these arts..."

Les concepts clés qui suivent ne sont certainement pas exhaustifs mais présentent les aspects les plus saillants des solutions suggérées pour solutionner les conflits entre le line et le staff dans les organisations. Nous les présentons par ordre de fréquence.

10 auteurs suggèrent le travail d'équipe et l'équipe de direction;

10 auteurs demandent de clarifier le système de communication;

8 auteurs mentionnent la nécessité d'assurer la coordination pour sauvegarder le but organisationnel poursuivi;

8 auteurs insistent sur la nécessité de respecter les valeurs humaines afin de favoriser la créativité;

8 auteurs suggèrent de faire participer le personnel dans la zone de leurs intérêts afin d'accroître leurs forces motivantes;

7 auteurs recommandent d'adopter le style de direction qui convient aux situations en cause;

6 auteurs préconisent la nécessité et la reconnaissance de l'interdépendance pour résoudre les conflits entre line-and-staff;

5 auteurs suggèrent des conférences pour favoriser la communication;

4 auteurs proposent que les spécialistes ne fassent pas partie de l'organisation formelle mais d'une agence extérieure dont les services seront requis selon les besoins de la situation;

3 auteurs recommandent d'insister sur la reconnaissance mutuelle

---

11 Hanlon (réf. 78, p. 96).

des valeurs chez les line et chez les staff;

2 auteurs recommandent de réaliser l'intégration en vue d'arriver à l'efficacité et à l'efficience.

Les autres suggestions isolées peuvent se résumer ainsi: négociation en cas de conflits; respect des besoins des spécialistes; programme à créer pour faciliter l'instauration des changements; présentation d'un programme pour analyser une organisation sur la base de ses limites; recherche présentée par un auteur pour analyser les activités en catégories pures, mixtes et fusionnées afin de mieux cerner les conflits; révision de la structure organisationnelle; énoncé d'un système de valeurs sur lequel l'organisation peut se baser et qui comprendrait des principes moraux, humanitaires, économiques et démocratiques; meilleure préparation collégiale pour les fonctions sociales; fonctions codées présentées par un auteur pour améliorer les communications; organisations disponibles c'est-à-dire ad hoc, au service des buts de l'organisation; réclamation de l'interdépendance totale du staff; abandon du concept line-and-staff.

Ce qui précède permet de répondre à cette cinquième question de recherche.

Oui, il existe des différences et des ressemblances dans les définitions des solutions proposées par les auteurs aux conflits entre le line et le staff.

6. Sixième question. Y a-t-il des différences et des ressemblances entre les dimensions et le nombre des solutions proposées par les auteurs, aux conflits entre le line et le staff?

Le tableau XIV expose la proportion entre le nombre de solutions relevées par les auteurs et les dimensions auxquelles ces solutions font appel.

Le tableau XV présente les dimensions qui montrent dans quelle proportion les auteurs, en mentionnant leurs définitions, se réfèrent à chacune de ces dimensions: rationnelle, humaine, mécanique et organique.

Cette analyse des solutions n'est pas exhaustive mais ce qui est présenté peut inciter à poursuivre des recherches plus approfondies sur le sujet.

Tableau XIV.- Proportion entre le nombre de solutions relevées par les auteurs et les dimensions auxquelles ces solutions font appel.

	Nombre de solutions	Nombre de dimensions	Nombre d'auteurs (102)
	1	1	4
x	1	2	19
	1	3	18
	1	4	14
	2	1	1
x	2	2	4
	2	3	3
	2	4	2
	3	1	0
	3	2	1
x	3	3	9
	3	4	2
	4	1	0
	4	2	2
	4	3	3
x	4	4	3
	5	3	4
	5	4	3
	6	3	3
	6	4	2
	7	3	1
	8	3	1
	9	4	1
	11	4	1
	12	4	1

x signifie: les ressemblances se situent au niveau des solutions et des dimensions 1-1, 2-2, 3-3, 4-4.

Tableau XV.- Dimensions auxquelles les auteurs réfèrent en présentant les solutions

Nombre d'auteurs (102)	Dimensions *									
	R.H.M.O.	R.H.O.	R.H.M.	H.M.	H.M.O.	H.O.	R.M.O.	R.O.	M.O.	O.
30	x									
18		x								
1			x							
1				x						
19					x					
13						x				
3							x			
5								x		
6									x	
6										x

\* R = rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = organique

Le tableau XIV met en évidence que vingt auteurs sur cent-deux présentent autant de solutions qu'ils relèvent de conflits.

Vingt-neuf auteurs, selon les indications relevées dans ce tableau, font appel à toutes les variables de Leavitt<sup>12</sup> en fournissant des suggestions pour solutionner les conflits.

Le tableau XV permet de déceler le nombre d'auteurs qui ont fait des suggestions en termes purement organisationnels, en termes purement psychiques ou en termes psycho-organiques.

Ainsi: quatre-vingt-deux auteurs ont fait appel, dans leurs suggestions à des solutions de types organo-psychiques; aucun n'a suggéré une solution en purs termes psychiques; et quatorze ont présenté des solutions en termes organisationnels c'est-à-dire en référence soit au but, soit à la technologie ou soit à la structure, mais de façon associée, telle que le démontre les ensembles des dimensions dans le tableau XV; et six auteurs ont présenté leurs solutions en termes purement "organique", c'est-à-dire en référant à la structure uniquement.

Bien que les données qui précèdent soient loin d'être exhaustives, elles nous permettent cependant de répondre à la sixième question de recherche.

Oui, il y a des différences et des ressemblances marquées entre les dimensions et le nombre de solutions proposées par les auteurs, pour solutionner les conflits entre le line et le staff.

---

12 Leavitt (réf. 23, p. 7).

Le résultat de l'analyse par interprétation et juxtaposition des définitions des auteurs sur les concepts étudiés et la discussion de ces résultats ont fourni les éléments requis pour répondre aux six questions de recherche posées à la suite de l'exposé du problème au début de notre recherche.

Le chapitre suivant présente un bref sommaire de l'étude et de ses résultats, ainsi qu'une conclusion générale.

Cette recherche avait pour but d'analyser le concept line-and-staff, les conflits et les solutions qui s'y rattachent. Cette analyse a été poursuivie au moyen de l'interprétation des données des auteurs (voir fig. 4), de la présentation de cette interprétation en ensembles factoriels afin d'en faciliter la juxtaposition; et de faire ressortir par ce moyen les points les plus saillants des ressemblances et des différences entre les perceptions des auteurs: ceci non point pour en arriver à une approche pratique du problème, mais bien pour nous aider à demeurer dans une approche théorique qui puisse nous permettre de connaître la nature même de ce problème organisationnel.

Comme conséquence de cette juxtaposition des diverses perceptions, nous avons pu constater que les auteurs diffèrent dans leurs définitions du concept line-and-staff et dans les définitions des éléments du concept. Les auteurs perçoivent les mêmes concepts sous différents angles tels: la communication, l'autorité, les fonctions; ou encore en termes purement organisationnels ou psycho-organisationnels où la dimension humaine est tout particulièrement négligée.

La recherche nous a fait constater que la très grande majorité des auteurs avaient considéré le conflit sous son aspect purement négatif, et proposaient pour éliminer les conflits, des solutions telles que: l'interdépendance, l'intégration, l'équipe de direction, la reconnaissance des valeurs mutuelles des line et des staff, la clarification du système de communication, la coordination. Ces recommandations ont été faites par plus de soixante auteurs.

Au niveau des auteurs eux-mêmes, la recherche a démontré que la majorité préconisait une attention plus grande aux ressources humaines

dont une organisation dispose pour réaliser ses buts, et ils suggéraient d'organiser les fonctions et le système de communication de l'organisation de façon à respecter ces valeurs humaines pour favoriser davantage la créativité.

Le phénomène qui se dessine le plus clairement à la suite de cette étude est la quantité des conflits relevés (173), la quantité des solutions proposées (252), et leur unité autour de deux variables: personnel (dimension humaine) et structure (dimension organique). C'est une diversité intense tendue vers l'unité. Tout en relevant les efforts des auteurs pour cerner et réduire les conflits entre l'autorité administrative et l'autorité professionnelle, il nous semble impossible de trouver chez ces mêmes auteurs une définition du line-and-staff, qui en détermine la nature et la finalité d'une façon suffisante, pour permettre de découvrir si cette base peut supporter ou non la poursuite du progrès et la diversité dans le maintien de l'unité.

Pour réaliser l'interdépendance, l'équipe de direction, l'intégration, il semble nécessaire de savoir d'abord utiliser la diversité, toute diversité étant source de conflits et source de croissance.

La faiblesse de la définition du concept line-and-staff réside dans ce que l'autorité n'a pas été définie quant à sa nature et à sa finalité tant au point de vue administratif que professionnel, et il en est de même pour l'élément liberté auquel se rattache la créativité.

Il semble que le conflit devrait être un des éléments constitutifs de cette structure organisationnelle line-and-staff afin de ne plus opposer diversité et unité, mais d'en faire une force organisationnelle positive.

Notre apport consiste à mettre en évidence cette lacune au sein même de la définition, lacune que nous considérons comme le problème fondamental du line-and-staff. Une organisation n'est pas la juxtaposition d'hommes réunis dans une même école, dans un même hôpital, dans une même usine; elle est déterminée par un but, et des moyens sont choisis pour parvenir à ce but; ces moyens en eux-mêmes sont insuffisants et inefficaces sans l'intervention d'une coordination, et nulle société n'échappe à la nécessité d'avoir un maître (un leader).

Il faut une harmonie entre une chose et son nom, entre l'homme et le titre qu'il détient, entre une nature et l'activité destinée à l'exprimer. De même il faut une harmonie entre la définition du concept line-and-staff et les réalités suivantes: interdépendance, équipe de direction et intégration. Cette harmonie ne semble pas exister et il faudrait l'établir.

Or, nous avançons donc comme hypothèses: qu'une définition philosophique du concept line-and-staff permettrait une perception positive des conflits; qu'une perception positive des conflits favoriserait l'interdépendance; que l'instauration de l'interdépendance assurerait l'acceptation de la diversité dans l'unité.

La voie est ouverte aux chercheurs pour vérifier si de telles hypothèses rejoignent ou non des réalités humaines et permettent de parfaire ou de rejeter scientifiquement la structure organisationnelle line-and-staff.

Abbott, Max A., Values and Value-Perceptions in Superintendent School Board Relationships, dans Administrator's Notebook, vol. ix, livraison de décembre 1960, n° 4.

L'auteur fait ressortir les conditions auxquelles l'Officier exécutif d'une Commission scolaire doit s'astreindre pour être efficace dans les deux rôles qu'il lui reconnaît.

Albers, Henry H., Principles of Management, John Wiley & Sons, Inc., Toronto, 1961, Third Edition, 1969, xii-702 p.

Dans un chapitre sur le line-staff, l'auteur tente de démontrer la possibilité d'utiliser un staff fonctionnel sans violer l'unité de commandement.

Allen, Louis A., Personnel Staff and the Line Organization, dans Personnel, vol. 33, livraison de novembre 1956, n° 3.

L'auteur souligne le rôle du staff de façon positive: base pour l'établissement de relations harmonieuses entre le personnel line et le personnel staff. Chacun a une tâche différente et a besoin d'une autorité différente pour l'accomplir.

Anderson, James G., The Teacher: Bureaucrat or Professional? dans Educational Administration Quarterly, vol. lll, 1967, p. 291-300.

L'auteur traite des forces du conflit entre deux bases d'autorité différentes: professionnelle et bureaucratique.

Argyris, Chris, Personality and Organization, Harper & Row, Publishers, New York, 1957, ix-291 p.

L'auteur présente le système organisationnel et l'individu dans l'organisation comme s'opposant par nature. Le premier objectif de l'auteur est d'aider le lecteur à comprendre les causes du comportement humain dans les organisations et les conflits qui en découlent.

-----, Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1962, xi-292 p.

L'auteur développe un modèle avec input, output et feedback pour tenter de démontrer l'impact probable des valeurs spécifiques individuelles contenues dans les relations humaines entre le personnel administratif et d'exécution dans une organisation. Le laboratoire devient un instrument pour éprouver les relations interpersonnelles et rendre les personnes conscientes des problèmes humains dans une organisation.

-----, Integrating the Individual and the Organization, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1964, traduit par Claude Lengagne, Participation et Organisation, Dunod, Paris, 1970, xii-330 p.

L'auteur tente de démontrer comment l'énergie psychologique peut être utilisée et augmentée au profit de l'organisation et de l'individu.

Argyris, Chris, Organization and Innovation, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965, xii-274 p.

L'auteur tente de jeter la lumière sur la nature de la compétence interpersonnelle, l'innovation dans l'organisation et sur la théorie du changement en regard de l'individu et de l'organisation.

Asseal, Henry, Constructive Role of Interorganizational Conflict, dans Administrative Science Quarterly, vol. 14, livraison de (pas noté), 1969, p. 573-582.

L'auteur tente de démontrer comment le conflit entre les organisations peut avoir des conséquences constructives. Les conditions préconisées par l'auteur peuvent s'appliquer non seulement aux conflits interorganisationnels mais intraorganisationnels.

Athos, Antholy G., Robert E. Coffey, Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Prentice-Hall, Inc., Englewood-Cliffs, New Jersey, 1968, xx-549 p.

Les auteurs suggèrent comment appliquer les connaissances spécialisées dans la pratique organisationnelle et les moyens d'utiliser les habiletés essentielles à la direction. Ils consacrent quelques pages à l'exposé du concept line et staff.

Bales, Robert F., Interaction Process Analysis, A Method for the Study of Small Groups, Addison-Wesley Press, Inc., Cambridge 42, Mass., 1950, xii-203 p.

Ce livre, selon l'auteur, est un manuel toujours en état de devenir et il est pour le lecteur un précieux instrument d'auto-évaluation. Pour tout leader, il peut servir à détecter l'origine des difficultés dans les échanges au sein des groupes.

Barnard, Chester I., The Functions of the Executives, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, First Printing 1938, 1968, xxiii-334p.

L'auteur consacre un chapitre pour expliquer les bases et les variétés de spécialités et en parlant des fonctions des exécutifs, il situe les positions line en lignes d'autorité et le staff comme spécialiste.

Beauregard, Claude, L'administrateur en milieu d'éducation, dans Revue d'Information et de recherche en éducation, volume 1, livraison de mars 1965, n° 1, p. 31-37.

L'auteur présente sur le sujet une critique favorable au Rapport Parent et fait ressortir les principes directeurs qu'il infère du rapport des commissaires. Ceci met en évidence la structure préconisée et la démocratisation de l'enseignement suggérées par les auteurs du Rapport Parent.

Benben, John S., Whither School Administration? dans Administrator's Notebook, vol. 1, n° 5, livraison de janvier 1953.

L'auteur fait ressortir les changements dans les concepts sur l'administration scolaire basés sur les recommandations faites dans les enquêtes scolaires qui introduisent les termes "expert en éducation", "autorité coordonnatrice" qui cadrent mieux avec les responsabilités administratives.

Bennis, Warren G., Organizational Developments and the Fate of Bureaucracy, Invited address delivered before the Division of Industrial and Business Psychology on September 5th, 1964, p. 434-449, - texte présenté dans L.L. Cummings and W.E. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin-Dorsey, Limited, Georgetown, Ontario, 1969, x-789 p.

L'auteur met en évidence les moyens nécessaires et opportuns pour maintenir le système interne des organisations, coordonner le côté humain, s'adapter et mouler le milieu.

-----, Changing Organizations, Essays on the Development and Evolution of Human Organization, McGraw-Hill Book Company, Toronto, Ontario, 1966, xi-223 p.

L'auteur reconnaît et explique un phénomène organisationnel récent dans notre société: la revitalisation organisationnelle. Son étude sur l'utilisation du savoir a été d'un intérêt particulier dans cette recherche.

Bidwel, Charles E., Some Causes of Conflict and Tensions among Teachers, dans Administrator's Notebook, Vol. IV, livraison de mars 1956, n° 7.

L'auteur présente comme une pratique commune de la direction d'utiliser les services des experts dans l'étude des problèmes des relations humaines. Il relève les causes des conflits et la responsabilité de l'administrateur pour réduire ces tensions et régler les conflits.

Blake, Robert R., Jane Srygley Mouton, The Managerial Grid, Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 1964, xi-340 p.

La grille présentée par les auteurs permet de comprendre et d'analyser les problèmes de direction partout où des hommes travaillent en groupe, et de prendre aussi conscience de son propre style de direction.

Blau, Peter M., W. Richard Scott, Formal Organizations, Chandler Publishing Company, California, 1962, x-312 p.

L'auteur clarifie ce qu'est l'organisation formelle et au chapitre du contrôle par la direction, il consacre quelques pages au concept staff-and line ainsi qu'aux conflits entre l'autorité administrative et l'expert professionnel.

Blumberg, Arthur and Edmund Amidon, Teachers Perceptions of Supervisor-Teacher Interaction, dans Administrator's Notebook, vol. XIV, livraison de septembre 1965, n° 1.

Les auteurs présentent une recherche de grand intérêt qui fait ressortir les conséquences des perceptions individuelles sur les comportements et la nécessité d'en tenir compte dans les interrelations pour établir entre superviseur et professeur une relation positive.

Blumberg Arthur, Supervisor-Teacher Relationships: A Look at the Supervisory Conference, dans Administrator's Notebook, Midwest Administrator Center, The University of Chicago, vol. XIX, livraison de septembre 1970, n° 1.

Chaque système scolaire fait face au problème de la supervision de ses employés professionnels. L'évidence de la recherche faite par l'auteur suggère que la forme actuelle de la conférence du superviseur soit remplacée par une formule plus adéquate pour solutionner le problème de la relation superviseur-professeur.

Bogue, E.G., Disposable Organizations, dans Phi Delta Kappan, vol. LIII, n° 2, livraison d'octobre 1971, p. 94-97.

Face à une société dans laquelle les changements s'opèrent à une vitesse vertigineuse, l'auteur examine la tendance pour les institutions ad hoc.

Brown, Alan F., Conflict and Stress in Administrative Relationships, dans Administrator's Notebook, vol. X, livraison de mars 1962, n° 7.

L'auteur traite le stress comme un élément de motivation compatible avec la fonction de supervision qui dirige les énergies vers les buts organisationnels tout en tenant compte que l'excès de tension peut avoir un effet détériorant.

-----, Teaching Under Stress, dans The Canadian Administrator, vol. 1, livraison de mars 1962, n° 6.

L'auteur traite des implications du stress dans les programmes d'éducation en service et aussi sur la supervision.

Burton, William H., Leo J. Brueckner, Supervision, A Social Process, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1955, Third Edition 1966, New York, viii-715 p.

Les auteurs présentent une théorie de base en supervision dont les principes demeurent toujours actuels. Ils laissent aux étudiants le soin de les appliquer judicieusement selon les exigences du progrès technique. C'est un volume auquel on aime à revenir pour puiser aux sources.

Callahan, Raymond E., Education and the Cult of Efficiency, The University of Chicago Press, Chicago, 1962, x-273 p.

Etude des forces sociales qui ont bâti l'administration des écoles publiques américaines.

Campbell, Roald F., John E. Corbally, John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1966, Third Edition, 1968, xiv-474 p.

Ce volume a pour but de guider le futur administrateur en éducation. Les auteurs proposent des moyens pour déceler et utiliser les ressources humaines dans une école.

Campbell, Roald and Russell T. Gregg, Administrative Behavior in Education, Harper & Row, Publishers, New York, 1957, xi-547 p.

Les auteurs en parlant de l'organisation du système scolaire mentionnent comment l'emphase fut mise sur la structure line et staff dans les premiers stages de développement de l'administration de l'éducation.

Collins, Raymond L., Techniques of Administration for Identifying Staff Members Alert to Emerging Needs of Public Education, Unpublished Ed.D., Project report, Teachers College, Columbia University, 1946, p. 4-6.

L'auteur affirme que dans le cadre rigide du line-and-staff en administration scolaire, l'administrateur agit comme seul agent de changement, ce qui inhibe la créativité chez les professeurs.

Congreve, Willard J., Administrative Behavior and Staff Relations, dans Administrator's Notebook, vol. VI, livraison d'octobre 1957, n° 2.

L'auteur traite de l'école comme organisation sociale, du comportement de l'administrateur, de l'interaction, du pouvoir de la structure et de la responsabilité de l'administrateur dans la reconnaissance de l'organisation informelle au sein de l'école.

Corwin, Ronald G., Professional Persons in Public Organizations, dans Educational Administration Quarterly, vol. 1, 1965, p. 1-22.

L'auteur traite du conflit comme un moyen pouvant servir de "checks and balances" dans une organisation entre professionnels et administrateurs.

Coser, Lewis A., Social Conflict and the Theory of Social Change, dans The Bobbs-Merrill reprint series in the Social Science, S-51, 1957, p. 197-207.

L'auteur tente d'examiner les fonctions du conflit social dans le processus du changement social.

Cunningham, Luvern L., Viewing Change in School Organizations, dans Administrator's Notebook, vol. XI, livraison de septembre 1962, n° 1.

L'auteur introduit quatre concepts majeurs: système social, agent de changement, diagnostic et intervention. Il mentionne que le rôle de l'homme de science c'est de traduire en concepts les phénomènes et c'est ainsi que l'auteur rattache au concept système, les concepts: ouvert, fermé, inter; tension, stress, contrainte et conflit; équilibre et état stable, feedback. Chacun de ces concepts peut être précisé en termes opérationnels.

Dalton, Melville, Conflict Between Staff and Line Managerial Officers, dans American Sociological Review, n° 15, 1950, p. 342-351.

L'auteur relève les conflits entre le personnel "line" et le personnel "staff" lors d'une enquête dans une organisation et propose des solutions à la direction.

-----, Men who Manage, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1959, Fifth Printing, 1966, x-318 p.

L'auteur consacre un chapitre de son livre aux relations entre "staff" et "line".

-----, Changing Staff-Line Relationships, dans Personnel Administration, vol. 29, n° 2, livraison de mars-avril 1966, p. 3-48.

Une nouvelle enquête faite par l'auteur, dans des industries, révèle une grande amélioration dans les relations "line-staff".

Daniel, D. Ronald, Team at the Top, dans Harvard Business Review, livraison de mars-avril 1965, réimprimé dans Organizational Development Series Part II, H.B.R., p. 69-73.

L'auteur préconise l'équipe de direction pour répondre aux exigences organisationnelles, face à l'évolution.

Douglas, Harl R., Organization and Administration of Secondary Schools, Ginn and Company, New York, 1932, xiii-579 p.

L'auteur tente de rassembler en un volume les données sur le sujet traité afin de mettre en évidence les points où il y a consensus en vue d'une meilleure pratique. Il introduit de cette façon l'administrateur progressif et l'expert aux divers niveaux de l'administration scolaire.

Drucker, Peter F., The Practice of Management, Harper and Brothers, New York, 1954, traduit par le Bureau des Temps Élémentaires sous le titre, La Pratique de la Direction des Entreprises, Les éditions d'organisation, Paris, 1959, xiii-430 p.

L'auteur consacre un chapitre à l'agent technique (The Professional Employee). Il établit la comparaison entre les responsabilités et les besoins du directeur et ceux de l'agent technique.

Drummond, William H., The Meaning and Application of Performance Criteria in Staff Development, dans Phi Delta Kappan, vol. LII, n° 1, livraison de septembre 1970, p. 32-35.

L'auteur croit que si le système technologique est appliqué humainement, il devient un moyen pour promouvoir le changement. Il traite des problèmes qui font obstacle à l'application des systèmes technologiques, aux processus éducationnels nouveaux dans une société qui valorise la participation et la liberté individuelle.

Dubin, Robert, Human Relations in Administration, with Readings, 1951, Prentice-Hall, Inc., Englewood-Cliffs, New Jersey, Third edition, 1968, xxi-538 p.

L'auteur présente un chapitre sur les spécialistes dans lequel sept auteurs expriment leur point de vue sur l'expert et le consultant, sur les relations staff-line et sur les conflits de la division du travail.

Dubno, Peter, Ambiguity in Line-Staff Relations, dans Personnel Administration, vol. 29, livraison de juillet-août 1966, n° 4, p. 47-50.

L'auteur tente une clarification du concept line-staff en développant une conceptualisation théorique du comportement line-staff et en soulignant brièvement un programme de recherche pour une validation empirique de cette conceptualisation.

Efferson, C.A., In Defense of the Line-Staff Concept, dans Personnel, vol. 43 (pas de numéro), livraison de juillet-août 1966, p. 9-15.

L'auteur spécifie qu'en dépit d'une critique croissante sur la validité du concept line-staff dans les organisations modernes, il demeure une distinction claire entre les deux fonctions - distinction qui peut être cruciale dans le processus de décision dans les organisations.

English, Fenwick, Ailing Principalship, dans Phi Delta Kappan, vol. n° 3, livraison de novembre 1968, p. 158-162.

L'auteur traite du rôle du principal dans les conflits scolaires entre professeurs et principaux.

Ennis, Robert H., Operational Definitions, dans American Educational Research Journal, Volume 1, n° 3, livraison de mai 1964, p. 183-201.

L'auteur examine les formes variées que pourraient prendre les définitions opérationnelles pour développer une série de directives pour formuler ces définitions.

Enns, Frederick, Supervision, A Rationale, dans The Canadian Administrator, vol. 2, livraison d'avril 1963, n° 7.

L'auteur traite de l'aspect de la structure line-and-staff en regard de la supervision.

Etzioni, Amitai, Modern Organizations, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964, x-120 p.

L'auteur consacre un chapitre pour exposer clairement l'autorité administrative versus l'autorité professionnelle dans les organisations non-professionnelles, professionnelles, semi-professionnelles et de service.

Eye, Glen G., & Lanore A. Netzer, Supervision of Instruction, A Phase of Administration, Harper & Row, Publishers, New York, 1965, x-400 p.

En parlant des modes de supervision et de la fonction de supervision, l'auteur présente sa conceptualisation du line-and-staff.

Faber, Charles F., Gilbert F. Shearron, Elementary School Administration, Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York, 1970, xiii-395 p.

Les auteurs tentent d'enseigner comment réduire la distance entre la théorie et la pratique, car la théorie ne vaut que dans la mesure où elle guide l'action. Ils présentent leur point de vue sur le concept line-and-staff.

Fayol, Henri, Administration industrielle et générale, extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale (3e livraison de 1916), Dunod, Paris, 1966, 151 p.

L'auteur présente le concept d'Etat-Major qui est l'équivalent de "staff" et établit clairement les responsabilités du chef et de l'Etat-Major, la source des conflits et propose les solutions qui semblent pouvoir utiliser ou réduire les conflits.

Fensch, Edwin A., Robert E. Wilson, The Superintendency Team, Organization and Administration of a School System's Central Staff, Charles E. Merrill Books, Inc., Columbus, Ohio, 1964, xii-244 p.

Ce volume est un guide pour le superintendant et ses assistants afin de trouver des réponses aux problèmes qu'ils rencontrent. Il est aussi un outil de formation pour les futurs assistants.

Ferneau, Elmer F., Which Consultant?, dans Administrator's Notebook, vol. 11, livraison d'avril 1954, n° 8.

L'auteur conseille aux dirigeants de s'adresser aux consultants attitrés pour la solution des problèmes qu'ils ont à solutionner: soit l'expert, la personne ressource ou la "process" personne.

Feyereisen, Kathryn V., A. John Fiorino, Arlene T. Novak, Supervision and Curriculum Renewal: A Systems Approach, Appleton-Century-Crofts, Educational Division, Meredith Corporation, New York, 1970, xii-347 p.

L'auteur présente quelques pages sur le concept line-staff et sur les modifications de ce concept dans les organisations scolaires et autres, modifications qu'il appelle "autorité fonctionnelle".

Filley, Alan C., Robert J. House, Managerial Process and Organizational Behavior, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1969, 499 p.

Les auteurs établissent clairement la différence entre line et staff et notent les implications de ce concept sur la croissance organisationnelle.

Fisch, Gerald G., Line-Staff is Absolute, dans Harvard Business Review, livraison de septembre-octobre 1961, reprinted from HBR dans Organizational Development Series, Part 1, p. 11-24.

L'auteur préconise le remplacement du concept line-and-staff par le concept travail d'équipe fonctionnel (functional-teamwork).

Flippo, Edwin B., Management, A Behavioral Approach, 1966, Second Edition 1970, Allyn and Bacon, Boston, xiv-573 p.

L'auteur consacre un chapitre à la structure de l'organisation et un autre à la spécialisation. Il établit clairement les avantages et les désavantages de chaque variété de structure dont la structure line-and-staff.

Gélinier, Octave, Le Secret des Structures Compétitives, Management ou Bureaucratie?, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1968, 262 p.

L'auteur classe les entreprises dans les modèles physiologiques dont chaque type représente des caractéristiques cohérentes et stables. Le line-and-staff est classifié dans le modèle du management moderne.

George, Claude S., Jr., The History of Management Thought, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1968, xvii-210 p.

L'auteur présente un tout cohérent et significatif dans son historique de la pensée sur la direction. Il discute de diverses écoles de pensée en montrant les origines et le développement de chacune dans un ordre chronologique. La bibliographie est d'une grande richesse.

Gemmill, Gary R., How Managers Use Staff Advice, dans Personnel, vol. 45, livraison de septembre-octobre, n° 5, 1968, p. 48-52.

L'auteur tente de mettre en lumière pourquoi les dirigeants n'exécutent pas les avis du staff aviseur et la différence entre un avis et un ordre.

Getzels, James W., James M. Lipham, Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process: theory . research . practice, Harper & Row, Publishers, New York, 1968, xi-420 p.

L'administration comme processus social permet de mieux saisir les problèmes entre la dimension organisationnelle et individuelle dans une organisation.

Gibson, R. Olivier, Herold C. Hunt, The School Personnel Administrator, Houghton Mifflin Co., Boston, 1965, xv-493 p.

Les problèmes du staff sont étudiés ainsi que l'organisation line-and-staff au chapitre de l'organisation du personnel.

Golembiewski, Robert T., Organizing Men and Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models, Rand McNally & Company, Chicago, 1967, 277 p.

L'auteur présente des modes de comportement et des modèles line-staff pour l'organisation des hommes et du pouvoir.

Griffiths, Daniel E., Human Relations in School Administration, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1955, xii-458 p.

L'auteur traite des relations humaines en termes de communication effective, pouvant répondre à des situations sociales de façon à en assurer des résultats positifs.

-----, Administrative Theory, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1959, viii-123 p.

L'auteur traite de l'administration comme prise de décision et formule des assomptions, explicite sa théorie laquelle est un précieux apport pour aider à solutionner les problèmes organisationnels.

Griffiths, Daniel, E., David L. Clark, D. Richard Wynn, Laurence Iannaccone, Organizing Schools for Effective Education, The Interstate Printers of Publishers, Inc., Danville, Illinois, U.S.A., 1962, x-338 p.

Le but de l'auteur est d'appliquer les résultats de la recherche au problème de l'organisation scolaire: déterminer la meilleure organisation pour un staff administratif; clarifier le concept des positions en administration scolaire publique de façon à le rendre consistant avec le rôle vital de l'éducation.

Gulick, Luther and L. Urwick, Papers on the Science of Administration, Reprints of Economic Classics, Augustus M. Kelley, Publishers, New York, 1969, 195 p. (Notes on the theory of Organization, by Luther Gulick, A Memorandum prepared as a member of the President's Committee on Administration Management, December, 1936, Revised June, 1937, p. 31-46.)

Les auteurs présentent des essais fournis par des hommes de science intéressés au phénomène de l'administration. Les notes sur la théorie de l'organisation de Gulick sont extraites de ce volume.

Haimann, Theo, Supervisory Management, The Catholic Hospital Association, St-Louis, Missouri, 1965, x-270 p.

Ce livre concerne la supervision dans les milieux hospitaliers et les centres de santé. L'auteur définit le line-and-staff en établissant bien la différence entre les deux éléments, mais de façon constructive, parce qu'il les présente comme complémentaires.

Haire, Mason, Psychologie et commandement dans l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1968, 192 p., traduit par Marc Anglaret de l'anglais Psychology in Management, McGraw-Hill, Toronto, Ontario, 1964, x-212 p.

L'auteur propose une vue d'ensemble sur les problèmes psychologiques qui se produisent dans la vie des entreprises. Les principes mis en lumière aident à analyser le comportement professionnel et à se familiariser avec la psychologie industrielle.

Hanlon, J.M., An Analysis of Authority and Power in Administration, University Microfilms, Michigan, 1961, 81 p.

L'autorité et le pouvoir étant à la base même du concept line-and-staff, l'auteur est cité en raison de la précision qu'il apporte aux termes et de la classification de la direction qu'il présente: présentation basée sur le schème de Getzels.

-----, Administration and Education, Toward a Theory of Self-Actualization, Wadsworth, Publishing Company, Inc., Belmont, California, 1968, v-213 p.

L'auteur dans l'énoncé de son dixième postulat, spécifie que la nature et le but du système dans une organisation sont tels qu'ils demandent trois éléments structureaux: un élément de contrôle, un élément producteur d'énergie et un élément de recouvrement. Toute la théorie de l'auteur est un "rationalc" pour évaluer effectivement la valeur d'un système éducationnel et l'administration qui le gouverne.

Hanson, Mark, On Stability, Change, and Accountability, dans The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, Volume 55, Number 557, livraison d'octobre 1971, p. 15-25.

L'auteur recherche pourquoi les écoles n'ont pas répondu aux changements, comme les autres institutions, et il suggère quelques alternatives pour y faire face.

Heald, James E., Samuel A. Moore, The Teacher and Administrative Relationships in School Systems, The Macmillan Company, New York, 1968, x-304 p.

Ce volume est destiné aux professeurs et aux administrateurs possédant peu d'expérience afin de les aider à comprendre comment les écoles publiques sont administrées. Les auteurs ont utilisé la technique de l'analyse du système qui tient compte des composantes du système, de la nature des interactions en regard des buts et du milieu des interactions. C'est ainsi que l'auteur présente son point de vue sur les relations line-and-staff.

Hencley, Stephen P., The Conflict Patterns of School Superintendents, dans Administrator's Notebook, vol. viii, livraison de mai, 1960, n° 9.

L'auteur développe une typologie du conflit administratif versus groupe, et il l'utilise comme base d'analyse pour prévoir les conflits.

Hierché, H., Les techniques modernes de gestion des entreprises, Dunod, Paris, 1962, xii-646 p.

Exposé systématique sur les applications des sciences modernes à la conduite des entreprises. Dans les structures de fonctionnement, l'auteur explique la structure line-and-staff.

Hilker, Franz, La pédagogie comparée, Introduction à son histoire, sa théorie et sa pratique, Institut Pédagogique National, Sevpén, Brochure n° 19, H.S., 1964, 124 p.

L'auteur explique clairement les échelons et les degrés de la comparaison comme une série d'approches et de reculs vis-à-vis ce qui est l'objet de l'étude. L'auteur considère la juxtaposition comme le premier échelon de la comparaison véritable.

Hills, R.J., A New Concept of Staff Relations, dans Administrator's Notebook, vol. VIII, livraison de mars 1960, n° 7.

La notion de base de l'auteur est que les gens qui travaillent ensemble et vivent en interactions tendent à établir des institutions lesquelles sont organisées pour remplir certaines fonctions pour le système social comme l'enseignement, le gouvernement et autres. Le problème de l'interaction est présenté d'après le schème de Getzels.

-----, The Concept of System, CASEA, (Center for the Advanced Study of Educational Administration), University of Oregon, Oregon, 1967, 17 p.

L'auteur fait ressortir les idées-clés du concept du système. C'est une étude qui procure une base fondamentale pour une étude scientifique du concept système.

Homans, George C., The Human Group, Harcourt, Brace & World Inc., New York, 1950, xxvi-84 p.

L'auteur présente ses études sur les groupes et fait ressortir le système de relations interpersonnelles dans les petits groupes et les groupes plus considérables.

Hrynyk, N.P. and E. Miklos, Professional Role Orientations of Administrators, dans The Canadian Administrator, volume VI, n° 6, livraison de mars 1957, p. 21-25.

L'auteur présente cinq dimensions ressortissant de sa recherche et qui forment le coeur de l'orientation générale professionnelle: savoir, service, organisation, collégialité, autonomie.

Hunt, Herold C., Paul R. Pierce, The Practice of School Administration, A Cooperative Professional Enterprise, Houghton Mifflin Company, Boston, 1958, x-544 p.

Les auteurs tentent d'énoncer ce que devrait être une organisation. Ils suggèrent de remplacer les relations line-staff par une action de groupe afin de démocratiser les relations.

Hunt, Pearson, Fallacy of the One Big Brain, dans Harvard Business Review, livraison de juillet-août 1966, dans Organizational Development Series Part II, H.B.R., p. 123-130.

L'auteur se résume en disant que les organisations consistent en plusieurs cerveaux, prenant plusieurs décisions à différents niveaux.

Jolivet, Régis, Logique-Cosmologie, Traité de Philosophie, Emmanuel Vitte Lyon Paris, 1962, 1-495 p.

Ce volume a servi pour vérifier les exigences et les composantes de l'analyse, la nature des catégories, la définition et la division des idées et des termes.

Jucius, Michael J., Personnel Management, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1947, Fourth Edition 1959, xv-763 p.

Ce volume est un résumé de principes et de pratiques dans le domaine de la direction du personnel qui peut servir à toutes les disciplines en les appliquant à leur domaine respectif. L'auteur parle de l'autorité et de la structure line ainsi que des relations line-and-staff.

Kaplan, Abraham, The Conduct of Inquiry, Methodology for Behavioral Science, Chandler Publishing Company, California, 1964, xix-428 p.

Le philosophe Kaplan fait une enquête systématique dans les sciences du comportement. Les tâches, les rendements, les limites et les dilemmes des nouvelles disciplines sont le centre d'intérêt dans ce volume. Le chapitre sur les concepts est d'une très grande richesse.

Katz, Daniel, Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1966, 498 p.

Le chapitre du développement des structures organisationnelles et celui de la typologie des organisations ont servi à la présente étude.

Kimbrough, Ralph B., Eugene A. Todd, Bureaucratic Organization and Educational Change, dans Educational Leadership, vol. 25, livraison de décembre 1967, n° 3, p. 220-224.

Les auteurs rappellent les dimensions de la bureaucratie et relèvent quatre dimensions nécessaires dans des organisations scolaires et qui ne se retrouvent pas en bureaucratie.

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

L'emphase est placée sur le leadership des principaux dans les écoles élémentaires et fournit aussi des renseignements sur les activités routinières de ces écoles. Au chapitre des modes d'administration, l'auteur traite de l'organisation line-and-staff.

Knezevich, Stephen J., Administration of Public Education, Harper & Row, Publishers, New York, 1962, xiv-554 p.

Ce volume est un instrument précieux pour l'enseignement car il analyse la structure organisationnelle, relève les problèmes majeurs en éducation et consacre un chapitre à la théorie de l'administration de l'éducation publique. Au chapitre traitant de l'administration et du staff superviseur l'auteur présente sa conceptualisation du staff-line.

Koontz, Harold, Cyrill O'Donnell, Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions, McGraw Hill Book Company, New York, (1955, 59,64), 1968, x-822 p.

Au chapitre de l'organisation, l'auteur traite du line-and-staff.

Kyte, George C., How to Supervise, Houghton Mifflin Company, New York, 1930, xv-468 p.

L'auteur présente les principes éducationnels et les pratiques progressives qui peuvent aider les superviseurs à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Il expose les relations entre superviseurs et principaux.

Lane, Willard R., Ronald G. Corwin, William G. Monahan, Foundations of Educational Administration, A Behavioral Analysis, The Macmillan Company, New York, 1966, Second Printing, 1968, x-433 p.

L'auteur présente une analyse du comportement en administration de l'éducation et tente d'en expliquer les bases: le processus, l'organisation, le fonctionnement.

Lawrence, Paul R., Comment faire face à la résistance au changement, version française dans Harvard Business Review, livraison de janvier-février, 1969, p. 3-12.

L'auteur tente de démontrer que le véritable problème n'est pas le changement technologique mais le changement humain qui accompagne souvent les innovations technologiques.

Leavitt, Harold J., Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, puisé dans James G. March, Handbook of Organizations, Chapter 27, Rand McNally & Company, Chicago, 1965, p.1144 à 1170.

L'auteur présente trois approches aux changements: l'approche structurale, l'approche technologique et l'approche humaniste. Le modèle de Leavitt sert d'instrument dans cette recherche.

-----, Managerial Psychology, An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organizations, Second Edition, The University of Chicago Press, Chicago, (Fifth Impression 1967), xiv-434 p.

Ce livre est d'une grande importance pour ceux qui veulent localiser un problème d'interactions dans un groupe.

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

En exposant son système d'interaction-influence l'auteur consacre quelques pages aux relations line-and-staff en regard de ce système d'interaction-influence qu'il préconise.

Lucio, William H., John D. McNeil, Supervision: A Synthesis of Thought and Action, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, (1962) 1969, x-329 p.

Au chapitre traitant de la nature de la supervision, l'auteur expose les relations et les fonctions line-and-staff en regard de la supervision, entre surintendants, principaux, superviseurs, assistant-surintendant, coordonnateur, consultant.

Marrow, Alfred J., Davis G. Bowers, Stanley E. Seashore, Management by Participation, Harper & Row, New York, 1967, xvi-264 p.

Pour les auteurs le grand défi de tout administrateur est de transformer le staff en une équipe d'hommes qui travaillent selon leurs techniques mais non chacun pour soi.

Massé, Denis, La co-décision: un problème de l'heure dans l'enseignement, dans Éducation Canada, CEA, livraison de mars 1970, p. 48-59.

Les résultats de l'enquête de l'auteur démontrent que les professeurs désirent prendre part aux décisions qui affectent l'exercice de leur profession.

Massie, Joseph L., Essentials of Management, Prentice-Hall, Inc., 1964, traduit de l'américain par Jacques Rouxel, Méthodes actuelles de direction des entreprises, Les Editions d'Organisation, Paris, 1969, 237 p.

L'auteur présente une synthèse des conceptions traditionnelles et des approches quantitatives et "behavioristes" les plus récentes, sur la direction.

Mayo, Elton, The Human Problems of an Industrial Civilization, The Viking Press, New York, 1933, 1960, xvi-187 p.

L'auteur fait ressortir les facteurs psychologiques qui entrent en jeu dans les problèmes humains des entreprises en se basant sur des recherches.

McCleary, Lloyd E., Stephen P. Hencley, Theoretical Bases of Professional Practice, Dodd, Mead & Co., Toronto, Ontario, 1965, xi-399 p.

Ce volume fournit à l'étudiant en administration dans les écoles secondaires une introduction à la théorie de son art. Les auteurs traitent en profondeur des forces, des fonctions et des responsabilités qui forgent le caractère du leadership requis pour les écoles secondaires. Les auteurs rappellent que les changements accélérés contribuent à accentuer la différenciation entre les fonctions "line" et les fonctions "staff".

McFarland, Dalton E., Personnel Management, Theory and Practice, Collier Macmillan Limited, Toronto, Ontario, 1968, x-694 p.

L'auteur présente le sujet de la direction du personnel dans un cadre dynamique en mettant l'emphase sur le fait que les approches traditionnelles ne peuvent plus répondre aux exigences des organisations modernes complexes. Il fait la critique de l'organisation line-and-staff.

McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book Company, 1960, New York, x-246 p., traduit par J. Ardoine et H. Lobrot, La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, Paris, 1969, 205 p.

La comparaison entre la théorie X et la théorie Y fait ressortir les relations entre administrateurs et professionnels sous deux angles différents.

-----, Leadership and Motivation, Essays of Douglas McGregor, edited by Warren Bennis et C. McGregor, The M.I.T. Press, Massachusetts, 1966, xix-286 p.

L'auteur expose comment il est commun pour la direction d'utiliser aujourd'hui les services des experts (staff) pour étudier et améliorer le problème des relations humaines.

-----, The Professional Manager, Edited by C. McGregor et Bennis, McGraw-Hill Co., Toronto, Ontario, 1967, xvi-202 p.

Les éditeurs présentent le manuscrit de l'auteur qui explique la théorie Y dans un style de direction professionnelle respectant en tous points l'homme comme être humain unique et grand par nature.

McMurry, Robert H., Clear Communications for Chief Executives, dans Harvard Business Review, livraison de mars-avril 1965, réimprimé dans Organizational Development Series Part II, Harvard Business Review, p. 11-26.

L'auteur fait ressortir la nécessité de communications clairement établies pour que la supervision ne soit pas une barrière aux communications mais un véritable centre de communications.

Melcher, Robert D., Roles and Relationships: Clarifying the Manager's Job, dans Personnel, vol. 44, n° 1, livraison de janvier-février 1957, p. 33-42.

Article de grande valeur pour illustrer l'interdépendance et pour trouver des moyens pouvant favoriser la créativité.

Merton, Robert K., The Machine, The Worker, and The Engineer, dans Science, livraison de janvier, 1947, p. 79-81.

L'auteur nous parle de la spécialisation du travailleur et de ses responsabilités.

-----, Bureaucratic Structure and Personality, dans Social Forces, vol. 18, livraison de mai 1960, p. 564-568.

L'auteur fait entrevoir comment se développe l'indifférence du spécialiste face aux conséquences de son travail.

Metcalf, Henry C., and L. Urwick, Dynamic Administration, The Collected Papers of Mary Parker Follett, Harper & Row, New York, 1940, 320 p.

Ce volume rend hommage à M.P. Follett et les auteurs présentent sa pensée philosophique dans l'exposé de ses principes qui, appliqués, peuvent assurer le bien-être de l'être humain dans son travail.

Miles, Raymond E., Human Relations or Human Resources?, dans Harvard Business Review, vol. 43, (pas de numéro), livraison de juillet-août 1965, p. 148-163.

L'auteur met en évidence les deux théories du leadership: utilisation des relations humaines et exploitation des ressources humaines en organisation. Il spécifie quand, comment et pourquoi l'une ou l'autre de ces théories doit être appliquée.

Misner, Paul J., et al, Elementary School Administration, Charles E. Merrill Books, Inc., Columbus, Ohio, 1963, ix-422 p.

Les auteurs mettent l'emphase sur la part du principal dans la relation professeur-élève. Ils traitent du line-and-staff en parlant de la centralisation versus décentralisation de l'organisation scolaire.

Moeller, Gerald H., Bureaucracy and Teachers' Sense of Power, dans Administrator's Notebook, vol. XI, livraison de novembre 1962, n° 3.

La recherche de l'auteur lui fait découvrir que le sens ou l'interprétation du pouvoir ou de l'autorité semble être influencé par plusieurs variables.

Le système scolaire établit ce qu'il entend par pouvoir et autorité et le professeur perçoit l'autorité ainsi définie selon son propre système d'orientation concernant le pouvoir.

Mooney, James D., The Principles of Organization, Harper & Row, Publishers, New York, 1947, xi-223 p.

L'auteur fait la distinction entre les termes line-and-staff du point de vue psychologique et organisationnel.

Moore, Wilbert E., and Melvin M. Tumin, Some Functions of Ignorance, dans American Sociological Review, vol. 14, livraison de décembre 1949, p. 788-789.

Les auteurs démontrent comment les spécialistes utilisent parfois leurs connaissances pour préserver leur statut social.

Morphet, Edgar L., Roe L. Johns, Theodore L. Reller, Educational Organization and Administration, Concepts, Practices, and Issues, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1959, 1967, xiii-569 p.

Pour les auteurs, c'est dans le domaine du personnel que la question du line-and-staff est le plus directement débattue et ils préconisent un département staff pour le personnel, département auquel une certaine autonomie serait laissée pour communiquer directement avec le personnel comme aviseur.

Muller, Philippe, Paul Silberer, L'homme en situation industrielle, Manuel de Psychologie industrielle, Payot, Paris, 1968, 495 p.

Les auteurs en partant du cycle de l'action en arrivent à étudier les conflits dans une organisation.

Musella, Donald, Conflicting Attitudes and Change Implementation, dans The Canadian Administrator, volume X, livraison de février 1971, n° 5.

L'auteur tente de présenter un programme pour faciliter l'instauration de changements spécifiques en identifiant d'abord les attitudes et les croyances ou opinions afin d'établir les étapes à franchir pour favoriser la modification de ces attitudes dans la direction du changement proposé.

Parsons, Talcott, Edward A. Shils, Toward a General Theory of Action, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1959, xi-506 p.

La théorie de Parsons aide à comprendre les dilemmes des individus en groupe puisque chacun possède son système d'orientation et ne part pas du même schème de valeurs fondamentales.

Pfiffner, John M., et Frank P. Sherwood, Administrative Organization, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1960, xiii-81 p.

Les auteurs présentent dans un chapitre, une étude du concept staff et du line-and-staff.

Pittenger, Benjamin F., Local Public School Administration, McGraw-Hill Company, New York, 1951, p. 52.

L'auteur dit que l'application du concept line-and-staff ne stimule pas l'esprit de créativité chez les professeurs.

Ready, R.K., The Administrator's Job Issues and Dilemmas, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967, xi-139 p.

Ce livre traite des problèmes administratifs auxquels un administrateur est constamment confronté dans une organisation. Il provoque une prise de conscience des faits et peut motiver à trouver des solutions aux dilemmes exposés.

Reeves, A.W., H.C. Melsness, J.E. Cheal, Educational Administration: The Role of the Teacher, The MacMillan Company of Canada Limited, Toronto, Ontario, 1962, xxi-277 p.

Dans l'exposé des concepts de base l'auteur définit l'organisation line-and-staff.

Rhenman, E., L. Strömberg, G. Westerlund, Conflict and Co-operation in Business Organizations, Wiley-Interscience a division of John Wiley & Sons Ltd., Toronto, Ontario, 1970, 116 p. (Translated from the Swedish edition published by P.A. Norstedt & Söners Förlag, Stockholm (pas d'année)).

Les auteurs font une étude du concept line-and-staff, de ses conflits et ils présentent un résumé de leur conceptualisation sur le sujet. L'étude a été faite en 1962 et spécifiquement pour les organisations d'affaires, mais beaucoup de données peuvent s'appliquer à l'éducation en ce qui a trait aux conflits.

Roethlisberger, Fritz J., Management and Morale, Cambridge, Mass., Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1941, xxii-194p.

Ce volume est une étude sur ce qui, en fait, est requis dans une collaboration humaine. L'étude démontre que la collaboration n'est pas le fruit du hasard, mais le résultat d'une compréhension mutuelle et d'un engagement personnel au sein d'une organisation.

Savage, William W., My Teachers are not Interested, dans Administrator's Notebook, vol. 1, livraison de novembre 1952, n° 4.

L'auteur fait des suggestions pour soulever l'intérêt des membres de la Faculté, dans une organisation scolaire.

-----, Making the Most of the Consultant, dans Administrator's Notebook, vol. 1, livraison d'octobre 1952, n° 3.

L'auteur fait des suggestions pour aider l'administrateur à obtenir le maximum des services d'un consultant.

Schein Edgar H., The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme, dans The Journal of Applied Behavioral Science, volume 7, November 4, July-August, 1971, p. 401-427.

L'auteur présente une série de concepts sur la nature de l'organisation, de l'individu et des carrières série d'évènements qui lient l'individu et l'organisation. Le but de l'auteur est de procurer un cadre de référence et une série de concepts pour faciliter la recherche empirique sur les professions sans négliger les aspects organisationnels et psychologiques.

L'auteur introduit les concepts de "limites organisationnelles", "self-sociaux mobiles et stables" et "processus transitoires".

Schneider, Edwin, Academic Freedom in the Public Schools, dans The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals, Number 352, livraison de février 1971, p. 85-93.

L'auteur tente de clarifier le concept de la liberté académique dans les écoles publiques.

Scott, William G., Organization Concepts and Analysis, Dickenson Publishing Company, Inc., Belmont, California, 1969, 167 p.

Ce volume expose de façon systématique les problèmes humains auxquels les organisations sont confrontées.

Simon, Herbert A., Administrative Behavior, The Free Press, New York, 1945, 1947, 1957, xlviii-259 p.

L'auteur fait une étude du processus de la prise de décision dans une administration organisationnelle et met en valeur les mécanismes d'influence et de choix.

Skosberg, Alfred H., Administrative Operational Patterns, Teachers College Bureau of Publ., 1950, p. 4.

L'auteur présente le line-and-staff comme une théorie de base des interrelations dans une organisation qui délimite les actions des individus et indique comment faire le travail.

Spears, Harold, Improving the Supervision of Instruction, Prentice-Hall, Inc., New York, 1953, xii-478 p.

L'auteur expose ce que sont les relations line-and-staff dans les organisations scolaires élémentaires et secondaires et comment le principe économique prévaut et joue un rôle dans la division du travail et de la spécialisation.

Steiner, George A., Top Management Planning, Volume One, Collier-MacMillan, Canada, Ltd., Toronto, Ontario, 1969, xix-795 p.

L'auteur traite de la relation line-and-staff en spécifiant que le line ne doit pas confier la planification au staff, ce que le staff ne pourrait faire et ne devrait pas accepter; mais le line doit se faire aider du staff pour réaliser la planification qu'il a conçu comme line. C'est une contribution unique dans ce sens comparativement aux autres auteurs consultés.

Stoops, Emery, M.L. Rafferty, Practices and Trends in School Administration, Ginn and Company, New York, p. 449.

L'auteur relève la tendance actuelle en supervision: avoir un coordonnateur pour l'enseignement dans un rôle staff afin d'aider à instaurer un programme d'auto-supervision dans les écoles et pour éliminer peu à peu la supervision centralisée.

Tannenbaum, Robert et Warren H. Schmidt, Comment choisir un style de leadership, dans Harvard Business Review, livraison de mars-avril, 1958, p. 3-10, (version française).

L'auteur fait ressortir que le meilleur style de leadership demeure celui qui convient à la situation.

Taylor, Frederick, Winslow, Scientific Management, Harper & Row, Publishers, New York, 1911, xvi-287p.

L'auteur préconise l'organisation fonctionnelle et la division du travail. C'est en raison de cette autorité fonctionnelle que l'auteur est retenu dans ce travail.

Tead, Ordway and Henry C. Metcalf, Personnel Administration, Its Principles and Practices, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1935, xiv-519 p.

Le chapitre sur la coordination du département staff et line est un apport dans notre étude.

Terry, George R., Office Management and Control, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, Revised Edition, 1956, xiv-763 p.

Le but de l'auteur est de présenter des principes fondamentaux et des pratiques efficaces pour le travail. Il expose les avantages et les désavantages de l'organisation line-and-staff.

Tezenas, J., Dictionnaire de l'organisation et de la gestion, Les Editions d'Organisation, Paris, 1968, p. 203., 233 p.

C'est un lexique de termes organisationnels.

Thompson, Victor A., Modern Organization, Alfred A. Knopf, Publishers, New York, 1961, 1968, xi-197 p., traduit par J. Robert, Comportement bureaucratique et organisation moderne, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1966, 178 p.

Les chapitres sur la spécialisation, la hiérarchie et les conflits synthétisent et localisent les problèmes organisationnels.

-----, Bureaucracy and Innovation, University of Alabama Press University, Alabama, 1969, 167 p.

L'auteur démontre comment la société actuelle a un besoin urgent de gens créateurs, en regard des valeurs et des buts poursuivis dans les organisations, et comment elle doit utiliser les connaissances de façon adéquate.

Toussaint, Maynard H., Line-Staff Conflict: His Causes and Cure, dans Personnel, livraison de mai-juin 1962, p. 8-21.

L'auteur relève les conflits entre line-and-staff et croit que la reconnaissance mutuelle des valeurs et le respect mutuel contribueraient à résoudre ces problèmes.

Trask, Anne E., Principals, Teachers and Supervision, Dilemmas and Solutions, dans Administrator's Notebook, vol. xiii, livraison de décembre 1964, n° 4.

L'auteur relève un écart assez grand entre la théorie et la pratique de la supervision et suggère de diminuer le nivellement en favorisant le perfectionnement des administrateurs afin qu'ils soient ou deviennent les leaders de leurs groupes.

Tremblay, Marc-Adélar, Initiation à la recherche dans les sciences humaines, Compagnie McGraw-Hill du Canada, Limitée, Montréal, 1968, xxii-425 p.

Le chapitre sur l'analyse conceptuelle établit clairement les étapes de l'analyse conceptuelle. L'auteur situe, dans un schéma très succinct, les différents types de recherche dont la recherche fondamentale théorique avec spécification conceptuelle et intégration conceptuelle, à la troisième leçon.

Urwick, I., Elements of Administration, Harper & Row, Publishers, New York, 1943, 132 p.

L'auteur explique comment utiliser les idées et les concepts pour construire une organisation dirigée efficacement au moyen d'une autorité reconnue.

Van Dalen Deobold B., William J. Meyer, Understanding Educational Research, McGraw-Hill, Inc., New York, 1962, 1966, x-525 p.

Le chapitre sur l'analyse du problème apprend à distinguer entre la situation problématique et la formulation du problème proprement dit qui fait l'objet de la recherche.

Van Zwoll, James A., School Personnel Administration, Appleton-Century-Crofts, New York, 1964, viii-470 p.

L'auteur explique brièvement l'organisation line-and-staff.

Verneaux, Roger, Introduction générale et logique, Beauchesne et ses Fils, Paris, 1964, 1-126 p.

Les chapitres sur le terme et la proposition ont fait l'objet d'une étude particulière au cours de cette recherche.

Vexliard, Alexandre, La pédagogie comparée, Méthodes et problèmes, Presses universitaires de France, Paris, 1967, vi-213 p.

L'auteur présente l'aperçu historique des étapes de la pédagogie comparée, les théories, les méthodes et classifications. Dans les comparaisons pures il présente les degrés de comparaison de Frank Hilker et le schéma progressif de G.Z.F. Bereday.

Wade, L.L., Professionals in Organizations: A Neoteric Model, dans Human Organization, vol. 26, livraison de Spring-Summer, Nos 1/2, 1967, p. 40-47.

L'auteur préconise par son modèle l'autonomie complète du professionnel et une spécialisation modérée dans l'organisation.

Walton, Richard E., John M. Dutton, and Thomas P. Cafferty, Organizational Context and Interdepartmental Conflict, dans Administrative Science Quarterly, vol. 14, (pas de livraison, ni de numéro), 1969, p. 522-542.

Etude qui fait ressortir la différence entre les variables qui ont servi dans la recherche entre cinq départements pour établir les causes des conflits interdépartementaux.

Weber, Max, The Theory of Social and Economic Organization, translated by A.H. Henderson and Talcott Parsons, The Free Press, New York, 1947, x-436 p.

Exposé général et extensif d'une théorie sociologique et son application aux vastes problèmes empiriques des structures et des changements dans les organisations bureaucratiques.

Wickesberg, Albert K., Management Organization, Business Series, Appleton-Century-Crofts, New York, 1966, ix-233 p.

L'auteur expose les relations et l'organisation line-and-staff, au cours de son ouvrage.

Wiles, Kimball, Supervision for Better Schools, Englewood Cliffs, New Jersey, 1950, Third Edition 1967, xv-343 p.

L'auteur développe une théorie de la supervision et s'attarde sur les relations entre principaux et superviseurs considérés comme staff et parfois aussi comme line: fonctions destinées, selon l'auteur, au perfectionnement de l'éducation, si elles sont bien comprises.

Williams, Stanley W., Educational Administration in secondary schools: task and challenge, Holt, Rinehard and Winston, New York, 1964, xii-520 p.

L'auteur présente un tableau intéressant classifiant les types de staff et les fonctions qui leur sont assignées.

Wilson, Robert E., Educational Administration, Charles E. Merrill Books, Inc., Columbus, Ohio, 1966, xxi-853 p.

Condensé qui traite de l'origine des pratiques courantes et des tendances en organisation de l'administration de l'éducation, provenant des données de près de deux cents spécialistes dans le domaine. C'est dans le chapitre de "la nature et les principes d'administration" que l'on retrouve quelques données sur le staff et ses conflits.

Worthy, James C., Organizational Structure and Employee Morale, dans American Sociological Review, vol. 15, livraison d'avril 1950, p. 169-179.

La recherche indique que deux tendances en particulier rendent l'intégration difficile et contribue à la détérioration progressive des relations direction-employé: grandeur de l'unité administrative et complexité de la structure organisationnelle.

Wynn, D. Richard, Organization of Public Schools, The Center for Applied Research in Education, Inc., Washington, 1964, viii-114 p.

Le chapitre sur les tendances actuelles en organisation scolaire et sur le personnel fournit des données sur le line-and-staff versus but de l'organisation. L'auteur se demande quelle autre structure organisationnelle pourrait mieux assurer la survie d'une organisation, car les critiques contre cette structure oublient des variables fondamentales dans une organisation: variables dont la structure line-and-staff tient compte.

Zalcznik, Abraham, The Human Dilemmas of Leadership, dans Harvard Business Review, livraison de juillet-août 1963, puisé dans Leadership Series, reprints from H.B.R. p. 13-20.

La peur du succès et la peur de l'échec peuvent conduire un leader à affaiblir un exécutif. L'auteur présente des lignes directrices pour aider le leader à manoeuvrer avec les conflits internes.

Zaleznik, Abraham, David Moment, The Dynamics of Interpersonal Behavior, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964, ix-520 p.

Les auteurs tentent d'expliquer les problèmes auxquels les gens sont confrontés dans les relations interpersonnelles.

Grilles I	-	a-c	.....	297-299
Grilles II	-	a-e	.....	300-304
Grilles III	-	a-s	.....	305-310
Grilles IV	-	a-o	.....	311-325

APPENDICE 1

Grille Ia.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflicts				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions													
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2
Taylor, F.W.																																		0	0	
Fayol, H.																																		3	4	C= 1, 2, 4 S= 1, 2, 3, 4
Kyte, G.C.																																		1	3	C= 2, 4 S= 1, 2, 4
Douglas, H.R.																																		1	1	C= 1, 2, 3, 4 S= 1, 2, 4
Mayo, E.																																		1	1	C= 2, 4 S= 2, 4
Tead, O. & H.C. Metcalf.	+																																	1	1	C= 2, 4 S= 2, 3, 4
Gulick, L.																																		1	1	C= 2, 4 S= 3, 4

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.





Grille IIa.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions																			
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2						
Dalton, M.																																								4	4	C = 2, 4 S = 1, 2, 3, 4
Dubin, R.																																								1	0	C = 4
Homans, G.C.																																								1	5	C = 1, 2, 3, 4 S = 1, 2, 3, 4
Worthy, J.C.																																								1	1	C = 1, 2, 3, 4 S = 1, 2, 3, 4

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Grille IIb.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions															
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2		
Berben, J.																																				0	1	S=1,2,3,4
Savage, W.																																				0	2	S=1,2,3,4
Ferneau, E.																																				1	1	C=2,4 S=1,3,4
Wiles, K.																																				1	1	C=2,4 S=1,2,4
Spears, H.																																				1	1	C=1,2,4 S=1,2,3,4
Drucker, P.																																				1	4	C=4 S=2,3,4

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

**Légende:** 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

Grille IIc.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff								Line								Staff								Conflits								Solutions								Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions				
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2				4b.1	4b.2	4c.1	4c.2
Bidwell, C.E.																																													1	2	C= 2, 4 S= 2, 4
Koontz, H. & C.O'Donnell																																													1	2	C= 2, 4 S= 3, 4
Allen, L.A.																																													0	1	S= 2, 4
Griffiths, D.A.																																													4	2	C= 2, 4 S= 1, 2, 3, 4
Skosberg, A.H.																																													0	0	
Collins, R.L.																																													0	0	
Pittenger, B.F.																																													1	0	C= 2, 4

+ indique les variables auxqueltes un auteur réfère en donnant une définition.

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique). 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

Grille IId.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions														
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	
Terry, G.R.																																		1	1	2, 4	
Campbell, R. &																																					
R.T. Gregg.																																			1	2	c=1, 2, 3, 4 s=1, 2, 4
Coser, L.A.																																			1	0	c=2, 3, 4
Getzels, J.W.																																			1	1	c=2 s=1, 2, 3, 4
Congreve, W.J.																																			0	0	
Tannenbaum, R. &																																			0	1	s=1, 2, 4
W. Schmidt.																																					

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.



Grille IIIa.-

Juxtapositio des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions													
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2
McGregor, D.	+	+	+						+															+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	1	1	C= 2,4 S= 1,2,3,4
Hills, R.J.																								+	+	+	+							3	1	C= 2,4 S= 1,2,4
Pfiffner, J.M. & F.P. Sherwood.									+		+													+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	1	4	C= 1,2,3,4 S= 1,2,3,4
Hencley, S.P.																												+	+					4	4	C= 2,4 S= 2,4

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

**Légende:** 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

Grille IIIb.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff								Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions											
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a				2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2		
Abbott, M.A.																																			1	0	c = 2, 4	
Stoops, E. & M.L. Rafferty.																																				0	0	
Likert, R.																																				2	1	c = 1, 2, 3, 4 s = 1, 2, 4
Thompson, V.A.																																				5	5	c = 1, 2, 3, 4 s = 2, 3, 4
Fisch, G.G.																																				1	1	c = 4 s = 1, 2, 3, 4
Hanlon, J.M.																																				1	1	c = 2, 4 s = 1, 2, 4

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.



Grille IIIId.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions															
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2		
Knezevitch, S.J.	+	+	+																																	1	1	2, 3, 4
Toussaint, M.N.																																				3	5	1, 2, 4
Misner, P.J., C. Schneider, ° Keith.																																						°
Enns, F.																																				1	1	1, 2, 4

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.



Grille IIIf.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff								Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions												
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a				2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2			
Etzioni, A.											+																								1	1	C=4,4 S=4,4		
																																				1	1		
																																				1	1		
																																					1	1	
Fensch, E.A. &																																						C=2,3,4	
P.E. Wilson,											+	+	+																							1	5	S=1,2,3,4	
William, A.W.																																					0	0	
Trask, A.E.																																					1	3	C=4 S=2,3,4

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

Grille IVa.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff								Line								Staff								Conflits								Solutions								Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions																												
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2				4b.1	4b.2	4c.1	4c.2																								
Beauregard, C.																																													0	6	S=1,2,3,4																								
Bennis, W.G.																																														+																						1	3	C=1,2 S=1,2,3,4	
Miles, R.E.																																																																					1	1	C=2,4 S=1,2,3,4
McMurry, R.N.																																																																					1	1	C=2,4 S=1,2,3,4
Daniel, R.B.	+	+	+																																												0	0																							
Hunt, P.																																																																				0	1	S=1,4	

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personne) a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine);  
 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Grille. IVb.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions															
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2		
Gibson, O.R. & H.C. Hunt.	+	+																																		2	3	C= 2, 4 S= 1, 4
McCleary, L.E. & S.P. Hencley.																																				0	1	C= 1, 4 S= 1, 4
Eye, G.G. & L.A. Netzer.																																				1	1	C= 4 S= 1, 4
Haimann, T.																																				1	1	C= 2, 4 S= 4
Dubno, P.																																				1	1	C= 4 S= 2, 4
Efferson, C.A.	+																																			0	1	C= 4 S= 1, 4

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.



Grille IVd.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions															
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2		
Lane, W.R.; R.G. Corwin	+	+																																		1	1	c = 2,4
& W.G. Monahan.																																						c = 2,4
Mickesberg, A.K.																																				1	3	c = 4 s = 3,4
Wade, L.L.																																				0	11	s = 1,2,3,4

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Grille IVe.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions								
	1	2a	2b	3	3a	3b	4a.1	4a.2	1	2a	2b	3	3a	3b	4a.1	4a.2	1	2a	2b	3				3a	3b	4a.1	4a.2				
Anderson, J.G.																													1	1	c = 2, 4 s = 1, 4
Hrynyk, N.P. & E. Mikloz.																													0	0	
Melcher, R.D.																													0	1	s = 3, 4
Marrow, A.J., Bowers, & Seachore.																													0	1	s = 1, 2, 3, 4
Golembiewsky, R.T.																													0	0	

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique), 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Grille IVf.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions																															
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2																		
Leavitt, H.J.																																								0	3	S= 234												
Ready, R.K.																																								3	3	C= 2,4 S= 1,2,3,4												
																																								2	3	C= 2,4 S= 1,2,3,4												
																																								3	3	C= 2,3,4 S= 1,2,3,4												
																																												3	3	C= 2,4 S= 234								
																																																3	3	C= 2,4 S= 234				
																																																				3	3	C= 2,4 S= 234

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Grille IVg.-

Tuxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions																				
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2							
Haire, M.																																				1	6	C = 2, 4 S = 2, 3, 4					
Gemmill, G.R.																																								5	1	C = 2, 4 S = 2, 4	
Heald, J.E. &																																								1	2	C = 2, 4 S = 2, 3, 4	
S.A. Moore 11.																																											

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

Grille IVh.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions														
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	
English, F.																																		0	6	s = 1,2, 4	
Athos, A.G. & R.E. Coffey.																																			4	1	c = 2, 4 s = 2, 4
Kimbrough, R.B.																																			1	1	c = 4 s = 3, 4
Muller, P. & P. Silberer.																																			4	0	c = 2, 4 s =

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Grille IV1.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff								Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions										
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a				2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	
McFarland, D.E.									+																									1	6	C = 24 S = 1234	
Lawrence, P.R.																																			1	3	C = 237 S = 234
Scott, W.																																			0	1	S = 4
Albers, H.H.	+																																	0	0		

+ Indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).





Grille IV<sub>1</sub> -

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions														
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	
Flippo, E.B.																																		1	4	C = 4 S = 2, 4	
Faber, C.F. & G.F. Shearon																																			2	1	C = 4 S = 1, 2, 3, 4
Massé, D.																																			1	2	C = 2, 4 S = 2, 3, 4
Drummond, W.H.																																			1	6	C = 2 S = 2, 3, 4
Bales, R.F.																																			0	1	S = 2, 3, 4

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.



Grille IVn.-

Juxtaposition des ensembles factoriels.

AUTEURS	Line-and-staff				Line				Staff				Conflits				Solutions				Nombre de conflits	Nombre de solutions	Dimensions														
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2				4c.1	4c.2	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	
Musella, D.																																		2	0	S = 1,2,3,4 O = 2,3,4	
Schein, E.H.																																			0	3	S = 2,3,4
Hanson, M.																																			0	2	S = 1,2,3

Légende: 1= but (dimension rationnelle); 2= personnel a) aspect social et b) aspect individuel (dimension humaine); 3= technologie a) équipement b) techniques (dimension mécanique); 4= structure a) système de communication .1 formelle .2 non formelle b) système d'autorité .1 administrative .2 fonctionnelle c) système de division du travail .1 unités .2 fonctions, rôles, spécialisation (dimension organique).

+ indique les variables auxquelles un auteur réfère en donnant une définition.



Tableaux XVI	a-b : line-and-staff.....	327-328
Tableaux XVII	a-e : line, staff.....	329-333
Tableaux XVIII	a-k : conflits.....	334-344
Tableaux XIX	a-p : solutions.....	345-360

Tableau XVI a. - Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Line-and-staff = A												Nombre de définitions	Nombre de dimensions	Dimensions				Dimension humaine	Concepts	
	Variables codées														R.	H.	M.	O.			
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2										
1 Teed, O., J.G. Stetcall	A6					A3		A3		A2		A4		1	2	X	-	-	X	-	Fonction, unité organisation
2 Demard, C.L.	A9					A3	A1	A3	A1	A5		A5		1	2	X	-	-	X	-	Fonction, unité organisation
3 Simon, H.A.	A4	A5				A1	A2					A3		1	3	X	X	-	X	-	Utilise pas mais exerce
4 Stosberg, A.L.	A2	A3				A1		A1				A5		1	2	-	-	-	X	-	Utilise pas l'expérience prioritaire de base des relations interpersonnelles
5 Collins, L.L.						A2		A1						1	1	-	-	-	-	-	
6 McCregor, D.	A6	A1	A2			A1		A2				A3		1	3	-	-	-	X	-	Interdépendance
7 Albert, R.						A3		A1				A2		1	1	-	-	-	X	-	Line et staff échantonné pour solution
8 Brown, A.F.		A1	A2			A4						A3		1	2	-	-	-	-	-	Line et superviseur
9 Hierché, H.						A3		A1				A2		1	1	-	-	-	-	-	Line, étage, cinquième
10 Tarzevich, C.J.	A1	A1	A2			A7		A5		A8		A3	A6	1	3	X	-	-	X	-	pas de séparation ajoutée entre Line and Staff
11 Evans, F.	A3					A5		A2				A4	A7	1	3	X	-	-	X	-	Line and Staff complémentaire
12 Lassie, J.L.						A4		A1	A2			A2		1	1	-	-	-	-	-	
13 Blake, J.P. J.S. Sutton	A2					A8		A7				A4	A5	1	2	-	-	-	-	-	
14 Symm, D.P.		A1	A2			A5		A2				A4		1	2	-	-	-	X	-	Intégrée
15 Daniel, F.B.	A7	A2	A3			A4		A6		A1		A5		1	3	X	-	-	-	-	
16 Gibson, R.P. H.C. Hurt	A9	A7	A8	A5	A6	A10		A1	A4	A2		A3		1	4	X	X	X	X	-	
17 Heimann, T.						A1		A2						1	1	-	-	-	-	-	

Code des variables : référer à la figure 2.

Code des concepts : Line-and-staff = A, Line = B, Staff = C Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions : R = Rôle, H = Hiérarchie, M = Méthode, O = Organisation



Tableau xvIIa.- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Eléments du line-and-staff: Line (B), Staff (C)											L	S	L	S	Dimensions				Concepts			
	Variables codées															Nombre de définitions	Nombre de dimensions	R.	H.	T.	O.	Dimension humaine	Dimension organique
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2												
1 Taylor, F.W.	B5	B1 C1	B2 C2					B4	C4		B.C3	1	1	3	2	Lx	x	-	x	L	x	4c.2b.1	
2 Favol, H.	B5	B1 C1	B2 C2			B4C4		B3			C3	1	1	3	2	Lx	x	-	x	L	x	4b.1a.1	
Metcalf																S-	x	-	x	S	x	4c.2a.1	
3 Tead, O., H.C.	B4					C2		B2			B1C1	1	1	4	1	Lx	-	-	x	L	-	4c.1b.1c.2	
4 Barnard, C.L.	B2					B3C1	C3	B1			C2	1	1	2	1	S-	-	-	x	S	-	4c.1a.1c.2	
5 Urwick, L.		C4	C5			B1C1	B4C2	B2			B.C3	1	2	1	2	L-	-	-	x	L	-	4a.1b.1c.2a.2	
						C1	C2				C3	-	1	-	1	S-	-	-	x	S	-	4a.1.2c.2	
											C4	-	1	-	1	L-	-	-	-	L	-	Rel.fonctionnelles	
6 Merton, R.K.		C1	C2			C4					C3	-	1	-	2	L-	-	-	x	L	-	4a.1.2c.2b.2	
7 Mooney, J.D.						C2		B1			C1	2	2	1	1	L-	-	-	x	L	-	4c.2a.1	
		B2 C2	B3 C3			B4C4	B5C5	B1			C1	1	1	2	2	S-	x	-	x	S	x	4b.1 En termes d'org.	
																Lx	-	-	x	L	-	4c.2a.1.2 Termes psych.	
8 Weber, M.	B2					B3C2		B1			C1	1	1	4	1	S-	-	-	x	L	-	4b.1a.1	
9 Dalton, M.	B2					C2		B1			C1	1	1	2	1	Lx	-	-	x	L	-	4c.2a.1	
10 Homans, G.C.	B2					C2					B1C1	2	1	2	1	S-	-	-	x	L	-	4b.1	
																Lx	-	-	x	L	-	4c.2-4a.1b.1c.2	
						B1		B2			B3	1	-	1	-	S-	-	-	-	S	-	4c.2a.1	
11 Benben, I.S.	B3	B4	B5			C2		B2			B1C1	1	2	3	1	Lx	x	-	x	L	x	4c.2b.1	
																S-	-	-	x	S	-	4c.2a.1 (surintend)	
				C4	C5						C2	C1	-	1	-	3	L-	-	-	-	L	-	4c.2.1 (garance)
12 Fernesu, E.	B2					C1		B1			C2	1	1	2	1	Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
																S-	-	-	x	S	-	4a.1c.2	
13 Wiles, K.	B2	C4	C5			C2		B1			C1C3	1	1	2	2	Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
																S-	x	-	x	S	x	4c.2a.1	
14 Spears W.	B2	C3	C4			C1		B1			C2	1	1	2	2	Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
																S-	-	-	x	S	x	4a.1c.2	

Code des variables: référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions : R=rationnelle, H= humaine, M= mécanique, O= organique

Code de la dimension organique: 4a.1= communication formelle, 4a.2= communication non formelle, 4b.1= autorité administrative, 4b.2= autorité fonctionnelle, 4c.1= unité, 4c.2= fonction.

Tableau XV11b.- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Eléments du line-and-staff: Line (B), Staff (C)											L	S	L	S	Dimensions				Concepts				
	Variables codées															Nombre de définitions	Nombre de dimensions	R.	H.	M.	O.	Dimension humaine	Dimension organique	
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2													
15 Drucker P. O'Donnell	B3 B7	B4 C2			B5	B1						B2C1	1	1	4	2	Lx	x	x	x	L	x	4a.1c.2b.1	
16 Koontz H. & C.	B2	C3	C4			C1		B1				C2	1	1	2	2	Lx	x	-	x	L	x	4b.1	
17 Allen, L.A.	B2					C2		B1				C1	1	1	2	1	Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
18 Griffiths, D.E.	B2					C2		B1				C1	1	1	2	1	Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
19 Terry, G.R.	B2	C2	C3			C1		B1				C4	1	1	2	2	S-	x	-	x	S	x	4a.1c.2	
20 Campbell, R. & R.T.Gregg		B2	B3			C2		B1				C1	1	1	2	2	L-	x	-	x	L	x	4b.1	
21 Congreve, W.J.		B2	B3			B1							1	-	2	-	L-	x	-	x	L	x	4a.1	
22 Norphet et al	B2	B3	B4			C2		B1				C1	1	1	3	2	Lx	x	-	x	L	x	4b.1	
23 Jucius, N.J.		C4	C5			C3		B1		C1		C2	1	1	1	2	L-	-	-	x	L	-	4b.2	
24 Argyris						C4		C3				C1	-	1	-	1	S-	-	-	-	L	-	4c.1.2a.1	
25 McGregor, D.	B2					C2		B1				C1	1	1	2	1	Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
26 Pfiffner, J.N. & F.F.Sherwood	B3					C2		B2				B1C1	1	1	2	1	S-	-	-	x	S	-	4c.2a.1	
27 Likert, R.	B2					C2		B1				C1	1	1	2	1	Lx	-	-	x	L	-	4c.2b.1	
28 Thompson, V.A.	B2					C2		B1				C1	1	1	2	1	S-	-	-	x	S	-	4c.2a.1	
29 Fisch, G.G.	B2					C2		B1				C1	1	1	2	1	Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
30 Hanlon, J.M.		B2	B3			B4		B1					1	-	2	-	L-	x	-	x	L	x	4a.1a.1	
31 Lucio, W.H. & J.D.McNeil	B2	C3	C4			C2		B1				C5	C1	1	1	2	2	Lx	-	-	x	L	-	4b.1
32 Reeves et al	B2	C3	C4			C2		B1				C5	C1	1	1	2	2	S-	-	-	x	S	x	4c.2a.1c.1

Code des variables: référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions : R= rationnelle, H= humaine, M= mécanique, O= organique

Code de la dimension organique: 4a.1= communication formelle, 4a.2= communication non formelle, 4b.1 autorité administrative, 4b.2=autorité fonctionnelle, 4c.1= unité, 4c.2= fonction.

Tableau XVII c.- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Elements du line-and-staff: Line (B), Staff (C)											L	S	L	S	Dimensions				Concepts			
	Variables codées															Nombre de définitions	Nombre de dimensions	R.	H.	T.	O.	Dimension humaine	Dimension organique
	1	2a	2b	3a	3b	4a <sup>.1</sup>	4a <sup>.2</sup>	4b <sup>.1</sup>	4b <sup>.2</sup>	4c <sup>.1</sup>	4c <sup>.2</sup>												
Scott																Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
33 Blew, P. & W.R.	B2					C2		B1			C1	1	1	2	1	S-	-	-	x	S	-	4c.2 <sub>a</sub> .1	
34 Hierché, H.	B3					C2		B1			B2C1	1	1	2	1	S-	-	-	x	S	-	4b.1 <sub>c</sub> .2 4c.2 <sub>a</sub> .1	
35 Knezevitch, S.J.	B4	B1	B2			C2		B5	C3		B3C1	1	1	3	1	Lx	x	-	x	L	x	4c.2 <sub>b</sub> .1 4c.2 <sub>a</sub> .1 <sub>b</sub> .2	
36 Toussaint, M.N.	B3					C2		B2		B1	C1	1	1	2	1	S-	-	-	x	S	-	4c.1 <sub>b</sub> .1 4c.2 <sub>a</sub> .1	
37 Enns, F.	B3					C2		B2			B1C1	1	1	2	1	Lx	-	-	x	L	-	4c.2 <sub>b</sub> .1 4c.2 <sub>a</sub> .1	
36 Messie, J.L.						C2		B1			C1	1	1	1	1	S-	-	-	x	S	-	4b.1 4c.2 <sub>a</sub> .1	
J.S.Mouton			B3													L-	x	-	x	L	x	4b.1 <sub>c</sub> .2	
39 Bleke, R.R. &	B2	C3				C3		B1			B4C1	1	1	2	1	S-	y	-	y	S	y	4c.2 <sub>a</sub> .1	
40 Van Zwoll, J.A.						C2		B1	C3		C1	1	1	1	1	S-	-	-	x	S	-	4b.1 4c.2 <sub>a</sub> .1 <sub>b</sub> .2	
41 Etzioni, A.	B3					C2		B1			B2C1	3	4	2	2	Lx	-	-	x	L	-	4b.1 <sub>c</sub> .2 4c.2 <sub>a</sub> .1	
						C2			C3		C1					L-	-	-	x	L	-	4c.2 <sub>a</sub> .1 <sub>b</sub> .2	
						B2										S-	-	-	x	S	-	4c.2 <sub>a</sub> .1	
						C3		C1			B1					Sx	-	-	x	S	-	4b.1 <sub>a</sub> .1	
																Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
																S-	-	-	x	S	-	4c.2	
R.E. Wilson	B2							B1			C1					Lx	x	-	x	L	x	4b.1	
42 Pensch, E.A. &	B4	B2	B3									1	-	3	-	S-	-	-	-	S	-		
43 Williams, S.W.						C2					C1	-	2	-	3	L-	-	-	x	L	-	4c.2 <sub>a</sub> .1 Prof.	
																S-	-	-	x	S	-		
																L-	-	-	x	L	-	4c.2 <sub>a</sub> .1 Spéc.	
																S-	-	-	x	S	-	4b.1	
44 Bennis, W.G.	B2							B1				1	-	2	-	Lx	-	-	x	L	-	4b.1	
45 Hunt, P.	B2					C1		B1			C2	1	1	2	1	S-	-	-	x	S	-	4a.1 <sub>c</sub> .2	
S.P. Hencley																L-	-	-	x	L	-	4b.1	
46 McCleary, L.E. &						C2		B1			C1	1	1	1	1	S-	-	-	x	S	-	4c.2 <sub>a</sub> .1	

Code des variables: référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions: R= rationnelle, H= humaine, M= mécanique, O= organique

Code de la dimension organique: 4a.1= communication formelle, 4a.2= communication non formelle, 4b.1= autorité administrative  
4b.2= autorité fonctionnelle, 4c.1= unité, 4c.2= fonction.



Tableau XVII e.- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Eléments du line-and-staff: Line (B), Staff (C) Variables codées											L Nombre de définitions	S Nombre de L dimensions	Dimensions				Concepts				
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2			R.	H.	M.	O.	Dimension humaine	Dimension organique			
61 English F. R.E.Coffey								B2			B1	1	-	1	-	L	-	-	x	L	-	4c.2 <sub>b.1</sub>
62 Athos, A.G. & E.								B2C3		C1	B/C2	1	1	1	1	L	-	-	x	L	-	4c.1 <sub>b.1</sub> 4c.1.2 <sub>a.1</sub>
63 Kimbrough, R.E. Silberer						C2		B1			C1	1	1	1	1	L	-	-	x	L	-	4b.1 4c.2 <sub>a.1</sub>
64 Muller, P. & P.								B1			C1	1	1	1	1	L	-	-	x	L	-	4b.1 4c.2
65 McFarland, D.E.						C2		B1			C1	1	1	1	1	L	-	-	x	L	-	4b.1 4c.2 <sub>a.1</sub>
66 Scott, W.E. R.J.House		C1	C2			C5			C4		C3	-	1	-	2	L	-	-	-	L	-	4c.2 <sub>b.2</sub> <sub>a.1</sub>
67 Filley A.C. & E.	B2					C2					B/C1	3	3	3	2	Lx	-	x	x	L	-	4c.2 4c.2 <sub>a.1</sub>
	B2				B3	C2					B/C1					L	-	-	x	L	-	4c.2 4c.2 <sub>a.1</sub>
		C2	C3			C1		B1								L	-	-	x	L	-	4b.1 4a.1
68 Steiner, G.A.						C2		B1			B/C1	1	1	1	1	L	-	-	x	L	-	4b.1 <sub>c.2</sub> 4c.2 <sub>a.1</sub>
69 Flippo, F.B. G.F.Shearron	C5	C2	C3		C4						C1	-	1	-	4	Lx	-	-	x	L	-	4c.2 4c.2 <sub>b.1</sub>
70 Eber, C.E. & E.	B2	C3	C4		C2			B3			B/C1	1	2	1	4	Lx	-	-	x	L	-	4c.2
									C1		C2					L	-	-	-	L	-	4b.2 <sub>c.2</sub>

Code des variables: référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions: R= rationnelle, H= humaine, M= mécanique, O= organique

Code de la dimension organique: 4a.1= communication formelle, 4a.2= communication non formelle, 4b.1= autorité administrative  
4b.2= autorité fonctionnelle, 4c.1= unité, 4c.2= fonction.

Tableau XVIII a. - Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Conflit = D											Nombre de Conflits	Nombre de dimensions	Dimensions				Concepts	
	Variables codées													R.	H.	M.	O.	Dimension humaine	Dimension organique
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2								
1 Fayol, H.	D1	D2	D3							D1		3	3	x	x	-	x	x	Unité
		D2	D1								D3			-	x	-	x	x	Fonction
	D2							D1						x	-	-	x	-	Autorité
2 Kato, G.C.		D2	D3					D4			D1	1	2	-	x	-	x	x	Autorité fonction
3 Douglas, K.R.	D6	D1	D2		D4			D5			D3	1	4	x	x	x	x	x	Autorité fonction
4 Mayo, E.		D2	D3								D1	1	2	-	x	-	x	x	Fonction
5 Tard, O. H.G. Metcalfe		D2	D3			D1		D4			D7	1	2	-	x	-	x	x	Communication Autorité Fonction
6 Gulick, L.		D1	D2								D3	1	2	-	x	-	x	x	Fonction
7 Follett, H.P.		D1	D2									1	1	-	x	-	-	-	
8 Barnard, C.		D2	D1									1	1	-	x	-	-	-	
9 Feathisberger, F.	D1	D3	D2		D3	D4	D5	D6			D7	2	4	x	x	x	x	x	Communication formelle et non formelle Autorité Fonction
	D1	D1	D2								D3			x	x	-	x	x	Fonction
10 Moore, H.E. M.M. Turin		D2	D1								D3	2	3	-	x	-	x	x	Fonction
					D3	D2		D1						-	-	x	x	-	Communication, Autorité
11 Merton, R.K.		D2	D3			D1	D4					2	2	-	x	-	x	x	Communication formelle et non formelle
		D1	D2								D3			-	x	-	x	x	Fonction
		D1	D5																

Code des variables : référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions: R = rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = organique

Tableau VIIIb .- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Conflit = D											Nombre de conflits	Nombre de dimensions	Dimensions				Concepts	
	Variables codées													R	H	M	O	Dimension humaine	Dimension organique
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2								
12 Dalton, W.		D1	D2								D3	1	2	-	x	-	x	x	Fonction
		D1	D2								D3			-	x	-	x	x	Fonction
		D2	D3			D1								-	x	-	x	x	Communication formelle
		D1	D2			D3					D4			-	x	-	x	x	Communication formelle, unité
13 Rubin, R.						D1	D2					1	1	-	-	-	-	-	Communication formelle et non formelle
14 Morris, G.C.	D1	D2	D3		D3			D5			D6	1	4	x	x	-	x	x	Autorité, Fonction
15 North, J.C. intégration	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	1	4	x	x	-	x	x	Communication formelle et non formelle
																			Autorité administrative et fonctionnelle, unité, fonction
16 Ferneau, F.	D1	D2				D3						1	2	-	x	-	x	x	Communication formelle
17 Miles, J.		D2	D3			D1						1	2	-	x	-	x	x	Communication formelle
18 Spang, H.	D1	D2	D3								D4	1	2	-	x	-	x	x	Fonction
19 Foulton, P.						D2		D1				1	1	-	-	-	x	-	Communication, autorité
20 Edgell, C.E.			D2			D1						1	2	-	x	-	x	x	Communication
21 Koontz, H. C. O'Donnell		D2	D3			D4		D5			D7	1	2	-	x	-	x	x	Communication, autorité, fonction
22 Griffiths, D.E.		D4	D5			D1		D2			D3		2	-	x	-	x	x	Communication, autorité, fonction
		D1	D2			D5		D3			D4			-	x	-	x	x	Communication, autorité, fonction
		D1	D2											-	x	-	x	x	
		D2	D3					D1						-	x	-	x	x	Autorité

Code des variables: référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions: R = rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = organique

Tableau VIII. - Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Conflict = D												Nombre de Conflicts	Nombre de dimensions	Dimensions				Dimension humaine	Concepts								
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2	R.			H.	M.	O.											
23 Sittenger, J.T.	D1	D2						D3								1	2	-	x	-	x	x	x	x		Autorité		
21 Perry, G.R.	D2	D3														1	2	-	x	-	x	-	x	-	x		Communication	
25 Campbell, R. R.T. Groves	D1	D2														1	4	x	x	x	x	x	x	x	x		Fonction	
																												Autorité administrative
																												Administration formelle et non formelle
																												Communication formelle et non formelle
26 Osgood, E.L.	D1	D2	D3	D4	D5											1	4	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Fonction
27 Gestalt Institute	D1	D2														1	2	-	x	-	x	-	x	-	x		Fonction	
28 Gestalt Institute	D1	D2														1	2	-	x	-	x	-	x	-	x		Fonction	
29 Gestalt Institute	D1	D2														1	2	-	x	-	x	-	x	-	x		Fonction	
30 Gricius, M.J.	D1	D2														1	2	-	x	-	x	-	x	-	x		Communication	
31 Harris, G.	D1	D2														1	2	-	x	-	x	-	x	-	x		Communication	
32 Spencer, D.	D1	D2														1	2	-	x	-	x	-	x	-	x		Communication	

Code des variables: référer à la figure 2.  
 Code des concepts: line-end-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflict = D, Solution = E.  
 Code des dimensions: R = rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = ouverte







Tableau VIIIg -- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Conflict = D										Nombre de Conflicts	Nombre de Dimensions	Dimensions			Dimension humaine	Concepts		
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1			4c.2	R	H			M.O.	
63 Dubno, P.						D4		D2	D3		D1	2	1	-	-	-	x	-	Communication
64 Garbelli, P.T., J.G. Corbally, J.G. Reesinger						D1						1	1	-	-	-	x	-	Administrative et fonctionnelle, Fonction
65 Wilson, R.E.						D3	D4					1	2	-	x	-	x	-	Communication, Fonction
66 Burton, J.H., K.J. Brueckner						D1	D2	D7	D8	D3	D4	1	3	x	x	-	x	x	Administration formelle et non formelle, autorité administrative, Fonctionnelle, Fonctionnalité
67 Gagevator, D.						D4	D5			D2		2	3	x	x	-	x	-	Fonctionnalité, Fonction
68 Corwin, R.G.						D1													Fonction
69 Lane, J.R., R.H. Forman						D1	D2	D3	D4	D5	D7	1	1	-	-	-	-	-	Communication, Fonction
70 Mactesberger, A.						D1	D2			D2		1	1	-	-	-	x	-	Administration formelle et fonctionnelle, Fonction
71 Anderson, J.G.						D1	D2			D5	D4	1	2	-	x	-	x	-	Administration formelle et fonctionnelle, Fonction

Code des variables: référer à la Figure 2.  
 Code des concepts: line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflict = D, Solution = E.  
 Code des dimensions: R = rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = organisationnelle



Tableau XVIII. - Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Conflit = D										Nombre de Conflits	Nombre de Dimensions	Dimensions			Concepts		
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1			4c.2	R.	H.	M.O.	Dimension humaine	Dimension organique
75 Kealy, J.S., S.A. Moore			D1								D2	1	1	-	x	-	x	Fonction
76 McQuay, R. S.S. Coffey		D1	D2								D3	1	2	-	x	-	x	Communication
		D1	D2								D3							Fonction
						D1												
		D1	D2			D3												
77 Kinyrouth, R.P.						D1						1	1	-	-	-	x	Communication
78 Miller, P. P. S.S. Co.		D1	D2								D3	1	2	-	x	-	x	Communication
		D1	D2								D3							Fonction
						D1												
		D1	D2			D3												
79 G. G. G. G. D. E.		D2	D3								D4	1	2	-	x	-	x	Communication
80 L. M. M. M. P. R.		D1	D2		L1						D3	1	2	-	x	-	x	Communication

Code des variables : référer à la figure 2.  
 Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.  
 Code des dimensions : R = Rationnelle, H = humaine, M = mécanique, O = Organique







Tableau N° b .- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Solution = E											Nombre de solutions	Nombre de dimensions	Dimensions				Concepts	
	Variables codées													R.	H.	M.	O.	Dimension humaine	Dimension organique
	1	2a	2b	3a	3b	4a <sup>.1</sup>	4a <sup>.2</sup>	4b <sup>.1</sup>	4b <sup>.2</sup>	4c <sup>.1</sup>	4c <sup>.2</sup>								
12 Dalton, H.		E1	E2								E3	4	1	-	x	-	x	y	Fonction
		E2							E2		E1			-	-	-	x		Autorité fonctionnelle, fonction
					E1	E2	E3							-	-	-	y		Communication formelle et non formelle
		E1	E2											-	-	-	-	y	
13 Hoare, G.C.	E3				E2	E1		E4				5	1	-	-	-	x		Communication Autorité
		E2	E3			E1					E2			-	-	-	y		Communication Fonction
		E1				E2		E1			E3			-	-	-	x		Communication, auto- rité, fonction
		E2	E3		E1	E5					E4			-	x	-	y		Communication Fonction
	E5	1	E2	E3	E4	E7	E8	E9	E10	E11				x	y	x	y		Communication formelle, autorité, fonction administrative et fonctionnelle, unité, fonction. " "
14 North, J.C.	E1		E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	1	1	-	-	-	-		Communication formelle, autorité, fonction
15 Dalton, I.S.	E2	E3	E4		E5	E6					E1	1	1	x	-	-	-		Communication formelle, autorité, fonction
16 Savage, W.W.	E7	E1	E2				E5	E3			E6	2	1	x	-	-	-		Communication formelle, autorité, fonction
		E4	E5		E2	E3					E1			-	-	-	-		Communication formelle, autorité, fonction
17 Bennett, F.	E4				E2	E3					E1	1	2	-	-	-	-		Autorité Communication
18 Miles, K.	E2	E5	E7			E3					E1	1	3	-	-	-	-		Communication, auto- rité, fonction
19 Crears, W.	E3	E1	E2	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	1	1	-	-	-	-		Communication formelle et non formelle, autorité administrative et fonctionnelle, unité, fonction

Code des variables: référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions : R = Rationnelle, H = humaine, M = Mécanique, O = Organique

Tableau JK c - Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Solution = E												Nombre de Solutions	Nombre de Dimensions	Dimensions			Dimension humaine	Concepts																	
	Variables codées														R	H	M.O.																			
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2																									
20 Denecker, P.		T1	T2					D1				D3							3	4	-	-	-	X	X	X		Dimension organique								
21 Gervell, G.R.		F3	D4																																	
22 Gervell, G.R.		E1	F2																																	
23 Allen, L.A.		T3	T4																																	
24 Griffiths, D.T.		T5	T6	E7	T7	E5	D1																													
25 Terry, G.R.																																				
26 Gervell, R.		D3																																		
27 Gervell, R.		T1	T2																																	
28 Gervell, R.		T5	T6	T7	T8	T9	T10																													
29 Gervell, R.		T5	T6	T7	T8	T9	T10																													
30 Jucius, J.J.		E2	T3	T4																																

Code des variables : référer à la figure 2.  
 Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflict = D, Solution = E.  
 Code des dimensions : R = Relationnelle, H = Humaine, M.O. = Organisationnelle

Tableau T 2 .- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Solutions = E											Nombre de Solutions	Nombre de dimensions	Dimensions				Concepts	
	Variables codées													R	H	M	O	Dimension humaine	Dimension organique
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2								
31 Morris, G.	E9	E1	E2	E10	E11	E5	E6	E3	E4	E7	E8	1	4	x	x	x	x	x	Communication formelle et non formelle, autorité administrative, unité fonctionnelle
32 McCremer, D.	E6	E6	E7		E1	E5		E2		E3	E4	1	4	x	x	x	x	x	Communication formelle et non formelle, autorité administrative, unité fonctionnelle
33 Mills, P.J.	E7	E7	E3					E1			E5	1	3	x	x		x	x	Communication formelle et non formelle, autorité administrative, unité fonctionnelle
34 Pfiffner, J.H. F.P. Sherman	E11	E7	E3	E9	E10	E1	E2	E3	E4	E5	E6	1	1	x	x	x	x	x	Communication formelle et non formelle, autorité administrative, unité fonctionnelle
								E1	E2		E3								
	E1	E2	E3		E1														
	E7	E2	E3					E1			E5								
35 Henckley, S.P.		E1	E2									1	2		x		x	x	Communication, fonction, autorité
						E1													
		E1	E2								E3								
								E1											
36 Tschert, R.	E3	E6	E7			E4		E1		E5	E2	1	3	x	x		x	x	Communication formelle et non formelle, autorité administrative, unité fonctionnelle
37 Thompson, V.A.						E1		E2			E3	5	3				x	x	Communication autorité administrative, unité fonctionnelle
					E2			E1			E3								
					E1			E2			E3								
		E1	E2							E3	E4								
		E3	E4		E1	E5		E8			E2	1	1						
		E6	E7		E1	E5					E9								
38 Fisch, G.G.	E7	E2	E3		E6	E5			E1		E4			x	x	x	x	x	Communication, autorité administrative, fonctionnelle, unité fonctionnelle

Code des variables: référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions: R = Rationnelle, H = Humaine, M = Mécanique, O = Organique





Tableau N° 5.- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Solutions = E											Nombre de concepts	Nombre de dimensions	Dimensions				Concepts	
	Variables codées													R	H	M	O	Dimension humaine	Dimension organique
	1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2								
54 Fensch, E.A. R.T. Wilson	E2	E6	E7	E5	E9		E3	E2		E1		5	4	x	x	x	x	x	Communication formelle et non formelle, autorité administrative et fonctionnelle, autorité, relation.
								E1		E2				-	-	-	-		
		E3	E4	E7						E2				-	x	x	x	x	
	E4	E2	E3	E7			E1			E5				x	x	x	x	x	
	E7	E2	E3		E5	E6	E7	E2	E9	E10	E11			x	x	x	x	x	Communication formelle et non formelle, autorité administrative et fonctionnelle, autorité, relation.
55 Williams, S.W.	E6	E6	E7	E7	E9		E3	E2		E1		5	4	x	x	x	x	x	Communication formelle et non formelle, autorité administrative et fonctionnelle, autorité, relation.
								E1		E2				-	-	-	-	-	
		E3	E4		E1					E2				-	x	x	x	x	
	E6	E2	E3	E7			E1			E5				x	x	x	x	x	
	E7	E2	E3		E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11			x	x	x	x	x	
56 Trest, A.T.					E1							3	2	-	-	-	-	-	Autorité Fonction
											E7			-	-	-	-	-	
		E3	E4		E7			E2						-	-	-	-	-	

Code des variables: référer à la figure 2.

Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.

Code des dimensions: R = Fonctionnelle, H = Humaine, M = Conceptuelle, O = Organique









Tableau T.1.- Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Variables codées											Nombre de variables	Nombre de dimensions	Dimensions				Concepts	
	clue des = D													R	H	M	O	Dimension humaine	Dimension organique
	1	2a	2b	3a	3b	4a <sup>1</sup>	4a <sup>2</sup>	4b <sup>1</sup>	4b <sup>2</sup>	4c <sup>1</sup>	4c <sup>2</sup>								
...						E3						1	2	-	x	-	x	x	Communication
...					E1	E3					E2	2	2	-	x	x	-	x	Communication, autorité administrative
...						E1								-	x	-	-	-	Fonction
...						E2						6	3	-	x	-	-	x	Communication
...						E1								x	-	-	-	-	autorité administrative
...						E2	E3							-	x	-	-	x	Fonction
...														-	x	-	-	-	
...						E5	E3							-	-	-	x	x	
...														-	-	-	x	x	
...														-	-	-	x	x	
...														-	-	-	x	x	Communication, autorité, unité, fonction
...												1	2	-	-	-	-	x	Autorité, unité, fonction
...												1	2	-	-	-	-	-	Autorité, unité, fonction
...												4	1	-	-	-	-	-	Communication
...														-	-	-	-	-	Communication
...														-	-	-	x	x	autorité fonctionnelle
...														-	-	-	-	-	Fonction
...						E1	E2							-	-	x	-	-	
...														-	-	-	-	-	
...														-	-	-	-	-	

Code des variables: référer à la figure 2.  
 Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.  
 Code des dimensions: R = Ratio nelle, H = humaine, M = mécanique, O = Organique

Tableau III. - Définitions codées pour établir les différences et les ressemblances entre les données des auteurs.

Auteurs	Solutions = E												Nombre de solutions	Nombre de dimensions	Dimensions				Dimension humaine	Concepts
	Variables codées														R	H	M	O		
1	2a	2b	3a	3b	4a.1	4a.2	4b.1	4b.2	4c.1	4c.2										
St. Lawrence, P.L.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	
	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	
	E39	E40	E41	E42	E43	E44	E45	E46	E47	E48	E49	E50	E51	E52	E53	E54	E55	E56	E57	
	E58	E59	E60	E61	E62	E63	E64	E65	E66	E67	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E75	E76	
	E77	E78	E79	E80	E81	E82	E83	E84	E85	E86	E87	E88	E89	E90	E91	E92	E93	E94	E95	
	E96	E97	E98	E99	E100	E101	E102	E103	E104	E105	E106	E107	E108	E109	E110	E111	E112	E113	E114	
	E115	E116	E117	E118	E119	E120	E121	E122	E123	E124	E125	E126	E127	E128	E129	E130	E131	E132	E133	
Mc Scott, T.G.	E134	E135	E136	E137	E138	E139	E140	E141	E142	E143	E144	E145	E146	E147	E148	E149	E150	E151	E152	
	E153	E154	E155	E156	E157	E158	E159	E160	E161	E162	E163	E164	E165	E166	E167	E168	E169	E170	E171	
	E172	E173	E174	E175	E176	E177	E178	E179	E180	E181	E182	E183	E184	E185	E186	E187	E188	E189	E190	
No Stamen, G.A.	E191	E192	E193	E194	E195	E196	E197	E198	E199	E200	E201	E202	E203	E204	E205	E206	E207	E208	E209	
	E210	E211	E212	E213	E214	E215	E216	E217	E218	E219	E220	E221	E222	E223	E224	E225	E226	E227	E228	
90 Kessel, W.	E229	E230	E231	E232	E233	E234	E235	E236	E237	E238	E239	E240	E241	E242	E243	E244	E245	E246	E247	
	E248	E249	E250	E251	E252	E253	E254	E255	E256	E257	E258	E259	E260	E261	E262	E263	E264	E265	E266	
92 Fabory, G.F. G.T. Chapman	E267	E268	E269	E270	E271	E272	E273	E274	E275	E276	E277	E278	E279	E280	E281	E282	E283	E284	E285	
	E286	E287	E288	E289	E290	E291	E292	E293	E294	E295	E296	E297	E298	E299	E300	E301	E302	E303	E304	
01 Johnson, P.R.	E305	E306	E307	E308	E309	E310	E311	E312	E313	E314	E315	E316	E317	E318	E319	E320	E321	E322	E323	
	E324	E325	E326	E327	E328	E329	E330	E331	E332	E333	E334	E335	E336	E337	E338	E339	E340	E341	E342	
92 Fabory, G.F. G.T. Chapman	E343	E344	E345	E346	E347	E348	E349	E350	E351	E352	E353	E354	E355	E356	E357	E358	E359	E360	E361	
	E362	E363	E364	E365	E366	E367	E368	E369	E370	E371	E372	E373	E374	E375	E376	E377	E378	E379	E380	

Code des variables : référer à la figure 2.  
 Code des concepts : line-and-staff = A, Line = B, Staff = C, Conflit = D, Solution = E.  
 Code des dimensions: R = Rationnel, H = Humaine, M = Mécanique, O = Organique







### APPENDICE 3

#### UNE ANALYSE COMPARATIVE DU CONCEPT LINE-AND-STAFF D'APRES DIFFERENTS AUTEURS AVANT SURTOUT TRAITE DE L'ORGANISATION ET DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRES

Une recherche antérieure faite par l'auteur <sup>1</sup> nous a permis de constater l'existence de certains problèmes découlant de l'utilisation du concept line-and-staff.

Cette recherche tente de connaître l'origine et la vraie nature de ces problèmes.

Nous avons formulé des questions de recherche afin de recueillir les données nécessaires à la réalisation de ce but.

L'auteur a basé son approche méthodologique sur la méthode de Bereday <sup>2</sup>, sur le modèle de Leavitt <sup>3</sup> et sur une grille formée d'après ce modèle. Chacun de ces instruments possède son utilité propre; aucun d'eux ne constitue à lui seul la base du processus analytique: tous ces instruments manipulés à l'aide de techniques sont interreliés.

---

1 Jeanne Reynolds, Description et interprétation du concept line-and-staff, de ses conflits et des solutions proposées par les auteurs en administration et en organisation et pouvant s'appliquer en éducation, travail de recherche présenté à la Faculté d'Éducation de l'Université d'Ottawa, mars 1971.

2 George Z.F. Bereday, Comparative Method in Education, Holt, Rinehart and Winston, Inc., Toronto, 1964, p. 42.

3 Harold J. Leavitt, Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Ideological Approaches, puisé dans James G. March, Handbook of Organizations, Chapter 27, Rand McNally and Company, Chicago, 1965, p. 1145.

## APPENDICE 3

C'est ainsi que la technique utilisée pour réaliser la phase d'interprétation des définitions des auteurs a permis de sortir les définitions interprétées en ensembles factoriels. La première phase de la juxtaposition s'est réalisée au moyen de tableaux qui juxtaposent ces ensembles factoriels et qui peuvent faire saisir d'un coup d'oeil les divers points de départ des auteurs pour définir leurs concepts.

Le résultat de la juxtaposition a permis de répondre aux questions de recherche et de mettre clairement en évidence, au niveau même de la définition du concept line-and-staff, un défaut d'identification de la nature et des limites de l'autorité administrative et de l'autorité professionnelle: défaut qui est à l'origine même des ambiguïtés relevées dans la littérature investiguée. Autre lacune: les auteurs en très forte majorité ont considéré le conflit entre le line et le staff de façon négative, et ils ont proposé l'élimination du conflit au moyen de concepts qui, à notre jugement, exigent d'abord l'identification de la nature de l'autorité administrative et professionnelle pour être, par la suite, mis en opération efficacement. Il a semblé évident que seule cette identification pouvait permettre de faire saisir le rôle naturel du conflit dans une organisation qui utilise les services des professionnels, et conséquemment de considérer le conflit comme un des éléments favorisant la créativité chez les individus et la croissance de l'organisation.

Cette recherche ouvre la voie à la recherche empirique pour vérifier si notre localisation du problème au niveau de la définition même du concept line-and-staff est véridique ou non. Il nous semble que cette

## APPENDICE 3

définition devrait par nature contenir l'élément conflit comme un facteur essentiel et constructif. Nous croyons qu'une telle considération permettrait de clarifier l'ambiguïté qui entoure la valeur de la structure organisationnelle line-and-staff.

La méthode analytique suivie pourrait aussi, avec quelques améliorations nécessaires, servir pour des recherches théoriques ultérieures.