

**Technologie, structure administrative et mode d'adaptation  
des individus à l'organisation**  
**Technology, Administrative Structure and Behavior Within  
Organizations**

Jean-Marie Rainville

Volume 28, numéro 2, 1973

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028391ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028391ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Rainville, J.-M. (1973). Technologie, structure administrative et mode d'adaptation des individus à l'organisation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(2), 241–266. <https://doi.org/10.7202/028391ar>

Résumé de l'article

L'hypothèse qui consiste à soutenir que la technologie exerce une influence déterminante sur les structures administratives et les modes d'adaptation des individus à l'organisation doit être révisée. Elle met trop facilement de côté, sans que les auteurs concernés ne le justifient, l'aspect institutionnel des structures administratives dont résultent justement les modes d'adaptation des individus à l'organisation. C'est en ces termes que l'auteur fait l'examen critique des recherches axées sur la variable « technologie ».

# Technologie, structure administrative, et mode d'adaptation des individus à l'organisation

Jean-Marie Rainville

*L'hypothèse qui consiste à soutenir que la technologie exerce une influence déterminante sur les structures administratives et les modes d'adaptation des individus à l'organisation doit être révisée. Elle met trop facilement de côté, sans que les auteurs concernés ne le justifient, l'aspect institutionnel des structures administratives dont résultent justement les modes d'adaptation des individus à l'organisation. C'est en ces termes que l'auteur fait l'examen critique des recherches axées sur la variable « technologie ».*

Depuis un peu plus d'une décade, la variable « technologie » — le système technique de production — occupe une assez large place dans les théories des organisations administratives. Si la plupart des auteurs cherchent à préciser son degré d'influence sur les structures administratives et les modes d'adaptation des individus à l'organisation, les uns soutiennent que cette influence est déterminante<sup>1</sup>, alors que les autres défendent le point de vue

RAINVILLE, J.M., professeur adjoint, Ecole des relations industrielles, Université de Montréal.

---

\* Je remercie Alain Godbout qui a collaboré à la bibliographie de même qu'à la préparation de certaines données statistiques utilisées dans cet article.

<sup>1</sup> WOODWARD, J. *Industrial Organization, Theory and Practice*, London, Oxford University Press, 1965, 281 p.

PERROW, C. *Organizational Analysis, A Sociological View*, California, Brooks Cole Publishing, 1970, 192 p.

contraire<sup>2</sup>. Tous ces auteurs se basant, ou non, sur des travaux empiriques pour appuyer leurs affirmations, optent pour l'un ou l'autre de ces deux points de vue<sup>3</sup>. Ce courant de recherche prend ainsi l'allure d'un débat.

L'hypothèse que nous proposons est la suivante : on ne peut démontrer la dépendance exclusive de la structure administrative et des modes d'adaptation des individus envers la technologie. À ce propos, nous partons de l'idée que la civilisation industrielle, par l'avènement du travail simple, à la chaîne, fonde les rapports d'autorité dans l'organisation sur la séparation du domaine de l'exécution et celui de la décision. C'est justement ce problème que pose la structure administrative qui se définit à proprement parler par la liaison qu'elle établit entre ces deux domaines, suivant un partage de droits et d'obligations en vue de l'atteinte d'une fin.

Or, la technologie est strictement un moyen d'exécution. Dire que c'est elle qui détermine le rapport entre les domaines de l'exécution et de la décision, c'est nier par le fait même l'aspect institutionnel de leur séparation, car, « cette rupture entre les domaines de l'exécution et de la décision », suivant l'expression de A. Touraine<sup>4</sup>, doit être reconnue légitime afin de rendre possible le fonctionnement de l'organisation.

Néanmoins, comme la structure administrative représente un moyen en vue de l'atteinte d'une fin, nous ne pouvons nier qu'elle puisse répondre à une certaine rationalité. Mais de là à vouloir l'expliquer par le système technique de production, il y a toute une marge à franchir, car c'est l'assujettir à des forces économiques qui enlèvent toute latitude à l'autorité dont relève le domaine de la décision, ou de la rationalité justement. Le fait de défendre cette position revient à dire que les rapports sociaux entre le dirigeant et l'exécutant sont réglés une fois pour toutes par la technologie, et que ce rapport ne concerne que le fonctionnement interne de l'organisation, ce qui est loin d'être incontestable. Au contraire, nous

---

<sup>2</sup> PUGH, D.S. et al. « The Context of Organization Structure », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 14, no 1, 1969, pp. 91-114.

MOHR, L.B. « Organizational Technology and Organizational Structure », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 16, no 4, 1971, pp. 444-459.

<sup>3</sup> Voici deux exemples de travaux où les auteurs se basent sur des données empiriques pour défendre leur point de vue : THOMPSON, J.D. *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1967. HUNT, R. « Technology and Organizations », *Acad. Manag. Journal*, Eugene, Oregon, Vol. 13, no 3, 1970, pp. 235-252.

<sup>4</sup> TOURAINE, A. « Entreprise et bureaucratie », *Sociologie du Travail*, Paris, Vol. 1-2, no 1, 1959-60, pp. 58-71.

pensons qu'entre le dirigeant et l'exécutant intervient fort probablement une dynamique sociale relative à la société, servant à légitimer le partage de droits et d'obligations. En ce sens, on peut s'attendre à ce que la structure administrative puisse être expliquée par des facteurs qui transcendent la finalité de l'entreprise, ou plus précisément, des facteurs relatifs à la notion de pouvoir.

Dans cette perspective, la structure administrative apparaît être une variable multi-dimensionnelle déterminée par des facteurs repartis entre deux pôles, l'un insistant sur l'aspect décisionnel de la structure administrative, l'autre sur son aspect institutionnel. Ainsi une certaine possibilité de choix est redonnée à la fonction de l'autorité.

Une revue de la littérature relative à la structure administrative nous a permis d'aborder le problème en ces termes. Si dans notre analyse nous avons tenu compte de l'aspect décisionnel, nous avons surtout insisté sur l'aspect institutionnel de la structure administrative. Le mode d'adaptation des individus à l'organisation est également un élément qui permet de spécifier ou renforcer la valeur de notre démarche.

Dans la première partie de notre essai nous montrerons que les structures administratives des organisations dépendent non pas exclusivement de la technologie, mais de facteurs qui relèvent d'une possibilité de choix de la part de l'individu ; dans la seconde partie, nous spécifierons ce point de vue en montrant comment le mode d'adaptation des individus à l'organisation pose le problème des relations de pouvoir au sein des organisations. Les facteurs utilisés tout au long de ces analyses sont d'ordre interne à l'organisation et parfois d'ordre externe. Les facteurs externes mettent justement en question l'aspect institutionnel des structures administratives et des modes d'adaptation des individus à l'organisation.

Nous abordons le sujet par le biais de la structure administrative.

## LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE

Les principales caractéristiques utilisées pour définir le type de structure administrative sont les suivantes : le nombre de niveaux hiérarchiques, ou de sous-unités administratives, la localisation de la prise de décision, l'étendue du commandement, la supervision, le ratio entre les cadres et le reste du personnel, le degré de formalisme administratif, celui de la standardisation des opérations, et celui de la spécialisation des rôles, etc.

La technologie est-elle capable d'exercer une influence dans le même sens sur chacun de ces facteurs ? Telle est précisément la question à propos de laquelle plusieurs auteurs ne s'entendent pas.

Les recherches faites sur le sujet se regroupent, suivant la définition de leurs termes d'analyse, sous les travaux de deux auteurs, J. Woodward et C. Perrow<sup>5</sup>.

#### **La mise en relation de la structure administrative avec la technologie**

Joan Woodward est l'auteur le plus important à avoir soutenu la thèse de la dépendance de la structure administrative à l'égard de la technologie. La même idée avait déjà été énoncée par R. Dubin<sup>6</sup>, mais elle n'avait jamais été défendue d'une manière si précise.

L'auteur définit la technologie suivant une échelle dite de « complexité technologique ». Cette mesure est déterminée par « l'importance suivant laquelle le processus de production est contrôlable et les résultats prévisibles »<sup>7</sup>. Onze catégories de processus sont regroupées en trois grandes divisions : production sur commande (fabrication de vêtements sur mesure, prototype d'équipement, etc.), production de masse (grandes boulangeries, vêtements prêts à porter, etc.), et production à flux continu (huile, produits pharmaceutiques, etc.).

La variable « technologie » ainsi définie, J. Woodward veut démontrer que les entreprises industrielles dont les systèmes de production sont semblables, détiennent également des structures administratives semblables. Cependant, les résultats obtenus ne présentent pas tous la même consistance. En effet, la relation entre l'échelle de complexité technologique et certaines caractéristiques de la structure administrative se vérifie. Ces caractéristiques sont : le nombre de niveaux d'autorité, l'étendue de commandement au premier niveau administratif, le ratio entre les salaires et l'ensemble des coûts encourus par l'organisation. Par contre, la relation devient curvilinéaire, comme quelques auteurs l'ont fait observer, pour

<sup>5</sup> WOODWARD, J. *Industrial Organization, Theory and Practice*, op. cit.  
PERROW, C. *Organizational Analysis: A Sociological View*, op. cit.

<sup>6</sup> DUBIN, R. *Working Union-Management Relations: The Sociology of Industrial Relations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1959, 291 pp.

<sup>7</sup> « The extent to which the production process is controllable and its results predictable », v.g. WOODWARD, J., op. cit., p. 12.

d'autres variables comme l'étendue du commandement au premier niveau de supervision, la proportion d'ouvriers spécialisés, etc.

Une réplique de cette enquête a été menée dans une ville industrielle américaine — celle de J. Woodward a été conduite dans une ville anglaise — et les résultats obtenus s'avèrent identiques<sup>8</sup>.

On aurait pu s'attendre à ce que la liaison entre la technologie et la structure administrative se montre plus consistante étant donné que ces enquêtes ont été tenues dans des entreprises industrielles où, justement, la technologie joue un rôle important. Car le système technologique de production ne commanderait-il pas un système spécifique de coordination des opérations ? J. Woodward a cru pouvoir apporter une réponse affirmative à cette question. En effet, elle constatait, à partir de quelques études de cas, que l'ordre d'importance des trois fonctions administratives primaires<sup>9</sup> variait suivant le système technologique et qu'il s'accompagnait d'un processus de prise de décision spécifique.

Cette conclusion est contredite par J.C. Taylor qui a montré que dans une vaste raffinerie d'huile, le degré de participation des membres à la prise de décision variait d'un département à l'autre<sup>10</sup>.

La thèse de Joan Woodward résiste donc mal à l'analyse, tout comme celle de C. Perrow comme nous allons le voir immédiatement.

C. Perrow se propose d'établir des fondements théoriques en vue de l'étude comparative d'organisations industrielles et d'institutions. Il le fait à partir de la variable « technologie » qu'il définit suivant deux dimensions provenant d'incertitudes, l'une concernant le matériau à transformer : son degré d'uniformité ou de stabilité (« Materials Technology »), l'autre, les techniques utilisées pour la transformation de ce matériau, leur plus ou moins grande codification (« Operations Technology »).

---

<sup>8</sup> ZWERMAN, W.L. *New Perspectives on Organization Theory*, Westport, Connecticut, Greenwood Publishing Corporation, 1970, 219 pp.

<sup>9</sup> Ces trois fonctions sont : la production, le marketing, la recherche et le développement.

<sup>10</sup> Plus précisément, les conclusions de l'étude sont les suivantes : 1. — il n'y a pas de relation entre les deux variables, structure et technologie. 2. — le niveau de participation au processus de prise de décision varie entre les divers départements. 3. — s'il y a eu un niveau de participation élevé au moment d'un changement technologique, il se maintient par la suite, etc. cf. TAYLOR, J.C. « Some Effects of Technology in Organization Change », *Human Relations*, London, Vol. 14, no 1, 1971, pp. 105-123.

C'est le rapport existant entre ces deux dimensions de la technologie qui détermine le type de structure administrative. Les principales caractéristiques que C. Perrow retient pour décrire celle-ci sont : le champ de discrétion des individus et le pouvoir qu'ils détiennent dans l'exercice de leur fonction, et le système de coordination du travail fondé sur des plans préétablis, ou sur l'ajustement mutuel ou le « feedback »<sup>11</sup>. Peut-on soutenir cette thèse ?

Deux auteurs ont déjà répondu à cette question et les résultats apportés par leur recherche respective s'avèrent intéressants du fait que chacun d'eux a retenu une dimension particulière de la définition de la technologie formulée par C. Perrow. Ils se placent, l'un, du point de vue de l'homogénéité du matériau à transformer<sup>12</sup>, l'autre, du point de vue des techniques nécessaires pour la transformation du matériau<sup>13</sup>. Leur conclusion est la même, il n'y a qu'une relation négligeable entre la technologie et la structure administrative.

Répondons à la même question en reprenant rapidement la comparaison entre deux institutions de réhabilitation de délinquants dont C. Perrow se sert lui-même pour introduire son modèle d'analyse. L'une de ces deux institutions est de type bureaucratique et gérée suivant des méthodes et des techniques uniformes pour tous les patients ; l'autre, de type non bureaucratique, est administrée différemment, chaque patient doit être traité comme un cas d'espèce. En ce qui concerne la structure administrative, *dans le premier cas*, le champ de discrétion et le pouvoir des individus sont limités dans l'exercice de leur fonction, et la coordination de leur action est basée sur des plans préétablis ; *dans le second cas*, le champ de discrétion et le pouvoir d'action des individus dans l'exercice de leur fonction sont étendus, et leur action est coordonnée suivant les connaissances et l'information qu'ils se communiquent entre eux.

Suivant le modèle d'analyse de C. Perrow, les structures administratives des institutions étudiées varient en raison des techniques utilisées dans le traitement des patients. Ce à quoi nous répliquons qu'elles résultent plutôt d'une décision prise au nom d'une valeur liée à l'objectif à poursuivre. Dans le cas de l'institution de type bureaucratique, les techniques

---

<sup>11</sup> PERROW, C. *op. cit.* Ch. 3, pp. 50-92.

<sup>12</sup> MOHR, L.B. « Organizational Technology and Organizational Structure », *op. cit.*

<sup>13</sup> HICKSON, D.J., PUGH, D.S., PHESEY, D.C. « Operations Technology and Organization Structure : An Empirical Reappraisal », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 14, no 3, pp. 378-397.

sont imposées, suivant la voie hiérarchique, par l'autorité supérieure, au nom d'une valeur sociale ; dans le cas de l'institution de type non bureaucratique, les techniques procèdent d'une délibération de groupe au nom de l'institution, suivant le code d'éthique de ses membres. Ne s'agit-il pas dans chacun des cas d'un système d'action mettant en cause tout le processus administratif ?

Dès lors, la structure administrative d'une organisation dépendrait de multiples facteurs, l'un d'entre eux étant sans contredit l'objectif poursuivi par l'organisation. C'est cette facette du problème que nous aborderons dès maintenant.

#### **La structure administrative expliquée par des facteurs autres que la technologie**

Affirmer l'existence d'un lien entre la structure administrative et l'objectif poursuivi par l'organisation, c'est restituer au dirigeant sa liberté de choix et d'action. Toutefois, ce n'est pas toujours ce qui est dans la réalité, car cela signifierait que le fonctionnement d'une organisation repose constamment sur des décisions rationnelles, position insoutenable.

Limitons-nous à dire, en nous servant des expressions de H. Simon, qu'une rationalité « satisfaisante », plutôt que « maximum », caractérise toute organisation à la poursuite d'un objectif bien défini. C'est pourquoi la structure administrative est une variable multi-dimensionnelle. En effet, elle peut dépendre de facteurs allant de l'objectif de l'organisation jusqu'aux intérêts des personnes ou des groupes en cause.

Les recherches sur lesquelles nous nous appuyons pour défendre ce point de vue tendent à le confirmer. La structure administrative y est mise en relation avec des facteurs tels, la stratégie et l'objectif de l'organisation, l'idéologie sous-jacente à l'action des administrateurs, ou même le pouvoir.

L'analyse de l'évolution historique de certaines grandes corporations industrielles américaines a permis à A. Chandler d'énoncer la thèse à l'effet que la « structure administrative suit l'établissement de la stratégie » de l'organisation. Par exemple, il démontre comment ces entreprises ont procédé à la décentralisation administrative, ou plus précisément, à la création de structure divisionnaire, une fois la stratégie de diversification des produits mise en marche<sup>14</sup>. Peut-on aller jusqu'à dire que la structure administrative est dépendante de la stratégie particulière à l'entreprise ?

---

<sup>14</sup> CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*, New York, Anchor Books, Doubleday & Company, Inc., 1962, p. 16.



D'après ce que nous en savons, une seule étude peut fournir une indication positive à ce sujet<sup>15</sup>, bien qu'elle ait été plutôt faite dans le but de montrer la dépendance de la structure administrative à l'égard de la technologie. Mais l'auteur, E. Harvey, en voulant définir la variable « technologie » n'a pu éliminer l'influence d'un autre facteur sur elle, et c'est justement la stratégie de l'organisation. Car il définit la technologie en termes de fréquence des changements technologiques. Or, cette fréquence, comme l'auteur lui-même le fait observer, est fortement liée et d'une manière positive à la diversification des produits<sup>16</sup>, qui, logiquement, et c'est là notre observation, détermine les changements technologiques<sup>17</sup>.

Ainsi, la stratégie est liée à la structure administrative : plus les changements introduits sont nombreux, plus ils font diminuer : a) le nombre de sous-unités administratives, b) le nombre de niveaux d'autorité, c) le ratio cadres/ensemble du personnel, d) le degré de formalisme administratif. Si, au contraire, les changements sont peu nombreux — stratégie de non-diversification — les effets que nous venons de mentionner sont inversés<sup>18</sup>.

E. Harvey soutient également que l'ensemble de son échantillon d'entreprises pourrait être classé suivant l'échelle de complexité technologique établie par J. Woodward<sup>19</sup>. Ce qui revient à dire que la relation de dépendance entre la structure administrative et la stratégie de l'entreprise semble valoir indépendamment de la variable « technologie ».

Ces résultats nous permettent d'aller plus loin. En effet, s'il est évident que la structure administrative est liée à la stratégie, elle l'est également à l'objectif poursuivi par l'entreprise du fait que ce dernier découle logiquement de la stratégie.

Encore une fois, une étude peut se prêter à la vérification de cette hypothèse, même si elle n'a pas été menée dans ce but précis. Il s'agit de l'article de M. Aiken et J. Hage où ils analysent le problème de l'interdépendance entre les organisations en comparant les effets spécifiques obtenus à l'intérieur d'institutions de santé et de bien-être, par la colla-

<sup>15</sup> HARVEY, E. « Technology and the Structure of Organizations », *American Sociological Review*, Washington, D.C., Vol. 33, no 2, 1968, pp. 247-259.

<sup>16</sup> *ibid.*, p. 252.

<sup>17</sup> La remarque d'autres auteurs abonde dans le même sens, Cf. HICKSON, D.J., PUGH, D.S., PHESEY, D.C. « Operations Technology and Organization Structures » *op. cit.* p. 380.

<sup>18</sup> HARVEY, E. *op. cit.* pp. 255.

<sup>19</sup> *ibid.* p. 249.

boration, ou non, à des programmes conjoints avec d'autres institutions<sup>20</sup>. Une condition de cette collaboration est la recherche de l'innovation, et du changement, qui est elle-même déterminée par un personnel diversifié. L'innovation n'est pas un objectif formel des institutions, elle apparaît plutôt comme une motivation ou un « besoin » ressenti par les membres du personnel qui cherchent des solutions aux conflits engendrés par la diversité des intérêts ou des idéaux, eux-mêmes provoqués par la présence de plusieurs groupes d'occupations.

Sans présumer de l'importance de la recherche de l'innovation, disons qu'elle compte parmi les caractéristiques internes des institutions pourvues des programmes conjoints. Ces caractéristiques sont : a) un degré de complexité plus grand que celui des autres institutions<sup>21</sup>, b) un degré d'innovation plus grand, c) un meilleur système de communication, d) une plus grande décentralisation de l'autorité, et une plus grande participation des membres à la prise de décision<sup>22</sup>.

Néanmoins, une distinction s'impose : aucune organisation ne peut avoir une seule stratégie ou un seul objectif. En ce sens, la proposition de A.D. Chandler énonçant que « le changement de structure suit l'établissement de la stratégie »<sup>23</sup>, est moins limitative et sans doute plus exacte. De toute façon, elle est compatible avec l'idée que nous développons, à savoir que la structure administrative est une variable multi-dimensionnelle allant jusqu'à impliquer la légitimité de l'autorité.

Pourtant, il est facile de se rendre compte que ce n'est pas la seule voie de recherche possible. Ainsi, on pourra s'interroger et chercher à savoir jusqu'à quel point la structure administrative de l'organisation résulte d'un choix stratégique, donc rationnel, de la part du dirigeant face

---

<sup>20</sup> AIKEN, M. et HAGE J. « Organizational Interdependance and Intra-organizational Structure », *American Sociological Review*, Washington, D.C., Vol 33, no 6, 1968, pp. 912-930.

<sup>21</sup> Il s'agit du degré d'orientation des membres vers des valeurs professionnelles et également du nombre d'occupations.

<sup>22</sup> Autrement dit, le degré de bureaucratisation à propos de cette variable est le même dans les deux cas. Cette observation est conforme à celle énoncée par un autre auteur. En effet, M. W. Meyer a montré que dans 254 départements de finances des États-Unis, les structures formelles d'autorité variaient, le degré de formalisme des règles et procédures étant le même. Cf. « The Two Authority Structures of Bureaucratic Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 13, no 2, 1968, pp. 211-228.

<sup>23</sup> CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*, op. cit. p. 16.

à une organisation complexe et en évolution. Quelques auteurs commentent à se hasarder dans cette direction, mais leurs travaux n'ont pas encore apporté des résultats probants<sup>24</sup>. Nous nous en tenons, quant à nous, au premier point de vue ci-haut mentionné.

Certains raffinements apportés par R.C. Corwin dans l'étude de la structure administrative permettent de faire progresser notre démarche en mettant l'accent sur l'aspect institutionnel des structures d'autorité. Cette dimension de l'analyse apparaît dans une de ses recherches sur le système scolaire américain<sup>25</sup>. Toutes les écoles de l'enquête étaient situées dans un secteur géographique bien déterminé, et elles étaient munies de structures d'autorité hiérarchiques et centralisées.

L'auteur étudie ces structures administratives à l'aide de quelques mécanismes de contrôle, soit : le degré de standardisation, l'importance accordée aux règles et aux procédures (formalisme administratif), et la supervision (contrôle du supérieur sur le subordonné). Au fond, chacun de ces mécanismes précise la structure administrative, et c'est le rapport existant entre les trois qui détermine l'aspect institutionnel de la struc-

---

<sup>24</sup> Une recherche se prêtant à l'examen de cette voie soutient, à titre d'hypothèse, que la relation entre l'organisation et l'environnement repose sur des incertitudes. Plus précisément, ce sont chacune des fonctions administratives principales qui posent des problèmes d'incertitudes par rapport à l'environnement. La thèse ainsi présentée permet de montrer que la souplesse de la structure administrative varie d'une manière positive avec la quantité d'incertitudes. Cf. LAWRENCE, P.R. and LORSCH, J.W. *Organization and Environment*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin Inc., 1969, 279 pp. Cette thèse vient de faire l'objet d'une critique identique par les auteurs de deux travaux différents. Ces auteurs soutiennent que l'incertitude dont il est question dans l'étude ci-haut mentionnée, provient de la perception que les membres de l'organisation ont de l'environnement. Mais, l'environnement en tant que réalité complexe et changeante n'est pas abordé en tant que tel, en référence à l'organisation. Un auteur, J. Child, affirme à titre d'hypothèse, que c'est en partant de ce point de vue que l'on pourrait essayer de savoir jusqu'à quel point la structure administrative d'une organisation découle de la stratégie ou d'un choix des individus placés face à une situation complexe et en pleine évolution. Cf. CHILD, J. « Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice », *Sociology*, Oxford, Clarendon, Vol. 6, no 1, 1972, pp. 1-22. L'autre auteur, R.B. Duncan, présente une méthode pour analyser la complexité et le changement de l'environnement en relation avec le mode de prise de décision des entreprises étudiées. Mais, cette recherche ne débouche pas sur le problème de l'organisation interne de l'entreprise. Cf. DUNCAN, R.B. « Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 17, no 3, 1972, pp. 313-327.

<sup>25</sup> CORWIN, R.C. *Militant Professionalism*, New York, Appleton-Century Crofts, Meredith Corporation, 1970, 397 pp.

ture d'autorité. Ainsi, premièrement, la standardisation est liée à divers facteurs : la dimension de l'école, le degré de spécialisation des enseignants, le degré de complexité (division du travail), le nombre de niveaux d'autorité dans l'école et la supervision ; deuxièmement, l'importance accordée aux règles et aux procédures est reliée au nombre de niveaux d'autorité, au degré de complexité et encore une fois à la supervision ; troisièmement, des liens existent entre la supervision et les deux autres mécanismes de contrôle : la standardisation et l'importance accordée aux règles et aux procédures.

La supervision est un mécanisme de contrôle très employé, indépendamment du fait qu'elle ne soit pas toujours nécessaire. Son utilisation, sans distinction des circonstances, s'explique par l'idéologie de l'administrateur lui-même. On aurait pu s'attendre, comme certains auteurs en ont fait l'hypothèse, que la supervision soit liée négativement à la dimension de l'école<sup>26</sup>, contrairement aux résultats obtenus. Le style administratif autoritaire spécifié par la supervision est rendu possible en raison de la faible orientation des enseignants vers des valeurs professionnelles dans les grandes écoles. Certaines tensions n'en existent pas moins entre les administrateurs et les enseignants.

La supervision précise en quelque sorte la séparation entre les enseignants et les administrateurs à qui le pouvoir est déjà acquis. Cette forme de légitimité n'en est pas moins sujette à des conflits de valeurs qui se font jour, même si l'autorité se présente comme une certaine fin en elle-même.

La notion de pouvoir apparaît être l'idée centrale, sinon dans l'analyse des structures d'autorité, tout au moins dans celle de leur fonctionnement. J.C. Thoening soutient cette hypothèse en étudiant le cas de la résistance au changement dans l'administration publique française<sup>27</sup>. En effet, une réforme administrative dictée par la haute direction parisienne

---

<sup>26</sup> RUSHING, W.A. « Organizational Rules and Surveillance : Propositions in Comparative Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 10, no 4, 1965, pp. 423-443.

TRIANDIS, H.C. « Notes on the Design of Organizations », in *Approches to Organizational Design*, J.D. Thompson (ed.), Pittsburgh, University of Pittsburg Press, 1966, pp. 57-102.

<sup>27</sup> THOENIG, J.C. « The Organization and its Environment », *Management International Review*, Wiesbaden, Vol. 11, no 1, 1971, pp. 5-15.

Un autre auteur aborde le même sujet. Il s'agit de GREMION, P. « Résistance au changement dans l'administration territoriale : le cas des institutions régionales », *Sociologie du Travail*, Paris, Vol. 8, no 3, 1966, pp. 276-296.

du ministère des travaux publics avait pour effet de regrouper certaines subdivisions territoriales tout à fait à la base de la structure administrative dans tous les départements français. L'auteur discute le point suivant : cette réforme met en question non seulement une certaine rationalité économique propre à ce système administratif, mais encore elle risque d'affaiblir ou de détruire l'existence d'un système de relations de pouvoir — vieux de plusieurs décades dans quelques régions rurales — existant entre les représentants du gouvernement et les élites locales, au profit de nouvelles élites (puisque les directeurs d'agences traditionnelles sont remplacés par des types plus réformateurs et que le regroupement des subdivisions définit de nouveaux territoires administratifs.

Ainsi, le but poursuivi par une organisation, la stratégie, l'idéologie et la recherche ou le maintien du pouvoir sont autant de facteurs qui exercent une influence sur la structure administrative. S'ils l'exercent séparément, il est tout autant plausible qu'ils le fassent simultanément. Cette diversité et cette simultanéité suscitent une liberté « contrôlée » à l'intérieur de l'organisation, qui profite à tous les membres. Par exemple, si un dirigeant d'entreprise en tire avantage au moment de la prise d'une décision, il en est de même pour les membres, car une telle conception de la structure administrative de l'organisation sous-entend un partage de droits et d'obligations susceptibles d'être négociés entre les deux « partenaires », c'est-à-dire la direction et les membres de l'entreprise. Ces distinctions permettent d'explicitier à divers points de vue l'importance du caractère institutionnel des organisations ou des institutions. D'où la nécessité d'étudier le mode d'adaptation des individus à l'organisation.

À ce sujet, il est possible que la structure administrative exercera une influence sur les individus, contrairement à la technologie, étant donné qu'elle définit le rapport institutionnel entre le dirigeant et le dirigé. Toutefois, n'oublions pas que chacun des facteurs influençant la structure administrative est relatif à l'environnement d'un point de vue économique, social ou politique. Dès lors, il n'y a pas à se surprendre si l'analyse du mode d'adaptation des individus à l'organisation nécessite le recours à des facteurs externes à l'entreprise.

#### CERTAINES VARIABLES D'ATTITUDES MISES EN RELATION AVEC LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE OU DES FACTEURS EXTERNES À L'ORGANISATION ET LA TECHNOLOGIE OU DES FACTEURS EXTERNES À L'ORGANISATION

Pour étudier le mode d'adaptation des individus à l'organisation, nous avons choisi deux variables d'attitudes : la qualité des relations du tra-

vail, et la satisfaction à l'égard du travail (la tâche elle-même et certains aspects qui s'y rapportent).

Cependant, il faut mentionner que ces variables ont été utilisées différemment selon les auteurs, ceux-ci les employant pour répondre à des besoins de recherche bien spécifiques. Ainsi, la qualité des relations du travail est surtout analysée par rapport à la technologie, alors que la satisfaction à l'égard du travail l'est par rapport à la structure administrative. Cette discrimination représente une carence négligeable étant donné le lien existant entre ces deux variables d'attitudes, lien démontré dans certains travaux<sup>28</sup>.

Suivant les données disponibles, nous présentons chacune des variables d'attitudes en la mettant en relation, soit avec la technologie, soit avec la structure administrative.

#### **La qualité des relations du travail mise en relation avec:**

##### LA TECHNOLOGIE

Les recherches qui traitent de la qualité des relations du travail par rapport à la technologie s'appuient sur la définition de la technologie donnée par Joan Woodward, c'est-à-dire sur son échelle de complexité technologique<sup>29</sup>. C'est d'ailleurs cet auteur qui a suscité cette catégorie de travaux ayant cru observer une relation positive entre la technologie et les relations du travail<sup>30</sup>.

Mais il est intéressant de noter que tous les auteurs qui ont abordé le sujet d'une manière systématique nient cette hypothèse, sauf l'un d'entre eux. En effet, M. Fullan a situé son enquête dans trois types d'entreprises : des imprimeries, des usines d'automobiles et des raffineries. Il soutient que la qualité des relations du travail (griefs, grèves), et la satisfaction à l'égard du travail et de l'organisation varient d'une manière positive suivant l'échelle de complexité technologique particulière à chaque entreprise<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> TANNENBAUM, A.S. and KAHN, R.L. *Participation in Union Locals*. Evanston, Illinois, Row, Peterson, 1958, 275 pp.

RAINVILLE, J.-M. « Le système de relations du travail chez les enseignants », *Relations Industrielles*, Québec, Vol. 27, no 3, 1972, pp. 334-362.

<sup>29</sup> À ce que nous sachions, aucune recherche ne part des définitions de la technologie de C. Perrow pour l'étude de la qualité des relations du travail.

<sup>30</sup> WOODWARD, J. *Industrial Organization, Theory and Practice*, op. cit., principalement pp. 125-154.

<sup>31</sup> FULLAN, M. « Industrial Technology and Worker Integration in the Organization », *American Sociological Review*, Washington, D.C., Vol. 35, no 6, 1970, pp. 1028-1040.

Toutefois, la dimension de l'entreprise n'a pas été prise en considération dans l'analyse, et elle aurait dû l'être, selon nous, car elle produit à elle seule des effets déterminants sur la qualité des relations du travail et la satisfaction à l'égard du travail<sup>32</sup>. Il n'en demeure pas moins que cette recherche constitue un cas d'espèce.

#### LA TECHNOLOGIE ET DES FACTEURS EXTERNES À L'ORGANISATION

Un groupe de chercheurs a pris en considération, d'une manière systématique, la thèse de J. Woodward, pour analyser le mode d'adaptation des ouvriers à l'entreprise<sup>33</sup>, et ce à partir de plusieurs variables dont la satisfaction à l'égard du travail<sup>34</sup> et à l'égard de l'entreprise, et les attitudes syndicales. L'enquête a été menée dans des entreprises industrielles prospères, elles-mêmes situées dans une ville en pleine expansion économique. Cette contrainte est importante à respecter, car J. Woodward soutenait que la variable technologie déterminait la structure administrative et les rapports sociaux qui l'accompagnaient, uniquement dans les entreprises assurées du succès économique.

Ces auteurs observent que la satisfaction à l'égard du travail ne s'explique pas par la technologie, mais par le but poursuivi par les individus dans le travail. Et ce but est essentiellement de caractère externe à l'organisation, c'est-à-dire social. En l'occurrence, les ouvriers interrogés sont satisfaits de « leur » travail quand celui-ci représente un moyen leur assurant la stabilité dans leurs comportements de consommation. En ce sens, la mobilité géographique de ces travailleurs va de pair avec leur satisfaction à l'égard du travail, car ils n'hésitent pas à se déplacer, à changer d'entreprise et/ou de ville dans le but de trouver un emploi leur garantissant un meilleur salaire. Pour eux, le travail n'a d'importance qu'en ce sens, et ils le dissocient complètement de l'entreprise qui les emploie et où, plus précisément, ils gagnent leur salaire. Ces ouvriers manifestent des attitudes analogues sur le plan syndical : leurs revendications sont

<sup>32</sup> CLELAND, S. *The Influence of Plant Size on Industrial Relations*, Princeton, Princeton University Studies in Economics and Sociology, 1955.

REVANS, R.W. « Industrial Morale and Size of Units », *Political Quarterly*, London, W.C.I., Vol. 27, no 3, 1956, pp. 303-310.

<sup>33</sup> GOLDTHORPE, J.H. et al. *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambridge, The University Press, 1968, 206 pp.

<sup>34</sup> Un autre auteur a tenu compte de la variable satisfaction à l'égard du travail par rapport à la technologie, suivant l'acception dégagée par C. Perrow. Les résultats qu'il a obtenus lui font conclure à l'absence de relation entre les deux variables. Cf. PHEYSEY, D. et al. « Influence of Structure at Organizational and Groups Level », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 16, no 1, 1971, pp. 61-73.

de nature purement individuelle et économique. Néanmoins, dans ces mêmes industries où se situe l'enquête, on trouve également un groupe de travailleurs totalement différent. Ce sont des ouvriers retirant une certaine satisfaction personnelle de leur travail sur le plan professionnel et qui témoignent de plus de solidarité syndicale.

Cette recherche dont le fondement repose sur des contraintes sociales et économiques se situe dans la même ligne qu'une autre enquête menée également en Angleterre<sup>35</sup>. A. Flanders a étudié une raffinerie de grande dimension et fortement compétitive<sup>36</sup>. Un problème de relations du travail s'est posé au moment où l'entreprise, récemment établie, eut atteint son niveau de production maximum. Une diminution de personnel se révéla nécessaire. L'impératif du succès de l'entreprise, au plan national, compromis quelque peu par les négociations au sujet de ce problème, a fermement décidé la direction de l'entreprise à établir un dialogue suivi avec le syndicat. Il ne semble pas, d'après les données de l'analyse, que la variable « technologie » ait eu une incidence sur le succès des négociations, contrairement à l'hypothèse suggérée par J. Woodward<sup>37</sup>. A. Flanders a plutôt tendance à recourir à des facteurs économiques externes à l'entreprise<sup>38</sup> pour examiner la qualité des relations du travail qui, en l'occurrence, sont très bonnes.

Par contre, une enquête menée également dans une raffinerie met en évidence des conflits de relations du travail<sup>39</sup>. La perspective globale de l'analyse est différente, car le sujet traité passe du domaine strictement économique à celui de l'économie politique.

---

<sup>35</sup> FLANDERS, A. *The Fawley Productivity Agreements*, London, Faber and Faber, 1964, 360 pp.

<sup>36</sup> En effet, elle représente un investissement de 70 millions de livres sterling en 1960. À ce moment-là, la raffinerie traitait près du tiers de la production du pétrole brut raffiné en Grande-Bretagne. Cf. OCDE, *Statistiques Industrielles, 1900-1970, 1971* ; également FLANDERS, A., *op. cit.* p. 23.

<sup>37</sup> WOODWARD, J. *Industrial Organization, Theory and Practice*, *op. cit.* p. 199.

<sup>38</sup> L'étude se situe dans une période (1959-1960) où l'industrie britannique a un taux de croissance supérieur à celui de l'Europe, soit près de 18% en Angleterre, comparativement à 15% pour l'Europe. Cf. OCDE, *Statistiques Industrielles, 1900-1970, 1971*.

<sup>39</sup> MALLET, S. *La nouvelle classe ouvrière*, Paris, Éditions du Seuil, 1963, 253 pp.



Il s'agit d'une affaire américaine établie en territoire français. L'entreprise est de faible dimension et elle occupe une position concurrentielle inférieure dans son propre secteur<sup>40</sup>. Le personnel, dont la majorité des membres est syndiquée, met en doute la position concurrentielle désavantageuse de l'entreprise, à la lumière de la comparaison entre son faible degré de rentabilité officiellement déclaré par la direction de l'entreprise, et sa stabilité ou son caractère permanent. À ce propos, l'auteur, S. Mallet, fait l'observation suivante : « Un groupe (le monopole) peut parfaitement maintenir en activité une raffinerie déficitaire, si sa possession donne des avantages dans ses transactions avec ses concurrents »<sup>41</sup>.

Ainsi, l'entreprise, afin de mieux arriver à supporter la concurrence doit pouvoir compter sans réserve sur un personnel efficace et loyal, et la direction le dit ouvertement à ses employés qui sont syndiqués. Par le fait même, le syndicat est associé aux projets de l'entreprise. La direction peut agir de la sorte en se croyant protégée, sans doute à cause du fait qu'elle a pris complètement à sa charge la formation du personnel. L'attachement des employés à l'entreprise ne peut être qu'élevé, d'autant plus que la raffinerie est implantée dans une région économiquement faible et relativement isolée sur le plan géographique.

Dans ces conditions, il est parfaitement admissible au plan théorique, que le personnel s'intéressera de très près à la marche administrative de l'entreprise. Selon les termes de l'auteur, le syndicat poussera « l'audace jusqu'à contester les prix de revient et suggérer des propositions économiques »<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> La raffinerie usinait au moment de l'enquête 3.5% de la production totale du territoire français.

<sup>41</sup> MALLET, S. *op. cit.* p. 156.

<sup>42</sup> *Ibid.* p. 172. Cette analyse de S. Mallet est à rapprocher de l'étude faite par C. Kerr et A. Siegel qui ont montré comment la fréquence des grèves s'explique par deux variables : le secteur industriel, et le degré d'isolement géographique de l'industrie. Les grèves, observent en substance les auteurs, sont plus fréquentes dans certaines industries, notamment, les pêcheries, les mines, et la coupe du bois. Ces industries sont toutes implantées dans des localités plus ou moins isolées. Dès lors, certaines contraintes sociales susceptibles de briser la solidarité ouvrière n'existent pas, comme c'est le cas dans les communautés moins isolées et plus différenciées socialement. Cette interprétation suggère que les forces sociales, et non pas la technologie, ont des effets sur les rapports d'autorité dans l'entreprise. Cf. Kerr, C. & Siegel, A. « The Interindustry Propensity to Strike : An International Comparison ». In KORNHAUSER, A., DUBIN, R., ROSS, A.M. (Eds.), *Industrial Conflict*, New York, McGraw-Hill, 1954, 551 pp.

En maintenant la variable technologie constante, on en arrive à expliquer la qualité des relations du travail en termes purement politiques. En effet, S. Cotgrove et C. Vamplew ont comparé les attitudes et les comportements syndicaux d'ouvriers de cinq raffineries comparables entre elles du point de vue de la technologie, et situées dans cinq différentes régions de l'Angleterre<sup>43</sup>. Par hypothèse, disent-ils, si la technologie est une contrainte déterminante des rapports sociaux dans l'entreprise, la qualité des relations du travail devrait être identique dans toutes les raffineries étudiées. Or ce n'est pas le cas. Les ouvriers d'une région en particulier militent plus activement que les autres dans le syndicat et les relations patronales ouvrières se révèlent plus tendues que dans les raffineries des autres régions. Ce genre d'attitudes et de comportements s'appuie sur une conscience d'appartenir au prolétariat qui résulte d'un apprentissage des valeurs politiques et sociales particulièrement répandues dans la région en question.

De toute évidence, les relations du travail constituent un domaine complexe d'analyse que certains auteurs ont voulu simplifier à outrance en assurant qu'il existait une relation entre elles et la technologie. Cette hypothèse de travail trouve difficilement sa justification au plan théorique, et elle est déniée dans les faits. Le syndicalisme, quel que soit l'angle sous lequel on l'étudie, est une forme institutionnalisée du conflit entre l'employeur et l'employé ; autrefois entre le patron et l'ouvrier, aujourd'hui entre un pouvoir économique que l'on ne peut plus identifier à un personnage et une force ouvrière ou de salariés. Et ces forces sont déphasées entre elles quant à la forme de leur organisation. N'y a-t-il pas une disproportion énorme entre une compagnie multinationale en expansion et une centrale syndicale maintenant le statu quo ? Est-ce le retard qu'accuse le syndicalisme dans les faits qui détermine quelques auteurs à vouloir l'associer à la technologie ?

Ce genre d'analyse est à récuser pour les raisons mises en évidence dans les recherches précédentes, et pour celles que font apparaître les travaux où la satisfaction à l'égard du travail a été examinée par rapport à la structure administrative de l'organisation.

---

<sup>43</sup> COTGROVE, S., VAMPLEW, C. « Technology, Class, and Politics : The Case of the Process Workers » *Sociology*, Oxford, Clarendon, Vol. 16, no 2, 1972, pp. 169-185.

### La satisfaction à l'égard du travail mise en relation avec :

#### LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE 44

Il fallait s'y attendre, la structure administrative exerce un effet déterminant sur la satisfaction à l'égard du travail. La littérature nous en fournit au moins deux indications précises.

Un ouvrage, celui de M. Aiken et J. Hage<sup>45</sup> permet de montrer, par exemple, que la variable aliénation, qu'ils définissent à peu près dans les mêmes termes que la satisfaction à l'égard du travail<sup>46</sup> tel que nous l'entendons dans cet article, est dépendante du degré de centralisation des prises de décisions, et du degré de formalisme administratif de l'organisation. Plus précisément, ces auteurs montrent qu'il existe une relation plus forte entre le degré de formalisme administratif de l'organisation et l'aliénation qu'entre le degré de centralisation des prises de décisions et cette même variable. Ces résultats causent une certaine surprise, car une conclusion inverse pouvait être espérée. Peut-on alors faire l'hypothèse suivante : la population étudiée est peu consciente des relations d'autorité

---

<sup>44</sup> Nous ne connaissons pas d'étude où les relations du travail sont examinées par rapport à la structure administrative. W.F. Whyte est l'un des rares auteurs à avoir effleuré le sujet. Il le fait avec une certaine préoccupation normative. Il montre, par exemple, que les conflits du travail peuvent naître de la dissymétrie des responsabilités dans les deux organisations, patronale et syndicale. Cf. *Men at Work*, New York, Richard D. Irwin Inc., and The Dorsey Press Inc., 1961, ch. 17, pp. 300-323. À vrai dire, le sujet a surtout été abordé en Europe, et plus particulièrement en France. Mais les auteurs ne parlent pas de la structure administrative tel que nous l'entendons dans cet article. Ils la voient plutôt comme un style de gestion, une forme d'autorité. En procédant ainsi, ils essaient de dégager une certaine dynamique sociale, ou une typologie de l'action syndicale : Cf. DURANT, C. « La signification professionnelle et économique de l'action syndicale ». *Sociologie du travail*, Paris, Vol. 10, no 2, 1968, pp. 113-127 ; ou encore en adoptant la même démarche conceptuelle, un autre auteur étudie les idéologies syndicales ; Cf. VIDAL, D. *Essai sur l'idéologie, le cas particulier des idéologies syndicales*, Paris, Éditions Anthropos, 1971, 322 pp.

<sup>45</sup> AIKEN, M., HAGE, J. « Organizational Alienation : A Comparative Analysis ». *American Sociological Review*, Washington, D.C., Vol. 31, no 3, 1966, pp. 497-508.

<sup>46</sup> Cette variable est constitué d'un index à partir de six éléments de satisfaction concernant la situation du travail : le niveau d'autorité détenu, le travail lui-même comparativement à un autre, l'accomplissement dans le travail, le statut professionnel reconnu, la réponse aux attentes du début et le déroulement de la carrière. Cf. AIKEN, M. et HAGE, J. *op. cit.* p. 501. Un autre auteur, R.G. Corwin définit la satisfaction à l'égard du travail à peu près dans les mêmes termes, en excluant principalement le niveau d'autorité détenu et l'accomplissement dans le travail. Voir la note (49).

prévalant dans l'entreprise, ou elle manifeste très peu d'aspiration à l'autonomie lors de la prise de décision concernant le travail. Quoi qu'il en soit, cette recherche demeure incomplète du fait que d'autres variables auraient pu être prises en considération dans l'analyse des résultats, et même au moment de poser le problème.

D'ailleurs les limites de cette étude sont mises en évidence à la lecture d'un article de H.H. Carpenter qui situe son approche dans le monde de l'enseignement<sup>47</sup>. Cet auteur veut établir un rapport entre deux types de besoins des enseignants, psychologiques et sociaux, et la structure administrative des écoles. L'aspect de la structure administrative qui est retenu est celui de sa forme c'est-à-dire sa configuration plus ou moins pyramidale déterminée par les niveaux d'autorité reliant les diverses sous-activités découlant des fonctions à remplir. La dimension des écoles étant contrôlée, C.C. Carpenter classe celles-ci en deux groupes : les écoles dont la structure administrative est différenciée verticalement, et les écoles dont la structure administrative est différenciée horizontalement (« Tallness » opposé à « Flatness »). Les enseignants des écoles dont la structure administrative est différenciée verticalement éprouvent plus de besoins sociaux que ceux des écoles dont la structure administrative est différenciée horizontalement : ils recherchent plus de prestige dans la communauté, plus d'autorité professionnelle, plus de participation à la formulation des objectifs de l'école. D'après les résultats obtenus, les besoins d'ordre psychologique sont de peu d'importance.

Cette relation entre la structure administrative et les besoins d'ordre social des enseignants peut être explicitée par une autre recherche, celle de R.G. Corwin<sup>48</sup>. Il établit que la quantité de conflits d'autorité dans les écoles, entre les enseignants et les administrateurs, est reliée positivement à la satisfaction à l'égard du travail<sup>49</sup>, contrairement à ce qu'on aurait pu s'attendre. L'auteur fournit certaines données qui permettent d'inter-

---

<sup>47</sup> CARPENTER, H.H. « Formal Organizational Structural Factors and Perceived Job Satisfaction of Classroom Teachers », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 16, no 4, 1971, pp. 460-466.

<sup>48</sup> CORWIN, R.G. *Militant Professionalism*, *op. cit.*

<sup>49</sup> Dans cet ouvrage, la satisfaction est mesurée à partir d'éléments relatifs au travail lui-même : reconnaissance de la compétence par la direction, appréciation de la situation actuelle de l'exercice de la profession par rapport aux attentes de la tâche actuelle par comparaison avec d'autres tâches d'enseignement possible. Cette définition de la satisfaction comprenait un autre élément à propos du déroulement de la carrière, mais il fut exclu parce qu'il s'avérait ne pas être lié aux autres. Cf. *Militant Professionalism*, *op. cit.* p. 94, note 21.

prêter ce résultat dans le sens d'une quête du pouvoir par les enseignants. À ce titre, il s'est rendu compte qu'il existe une tendance à la décentralisation des décisions à caractère professionnel dans les grandes écoles. Or, la quantité de conflits entre la direction et les enseignants est justement reliée à la dimension des écoles — de même qu'au nombre de niveaux d'autorité et au degré de complexité du travail (division du travail) —<sup>50</sup>. Il est donc plausible que le règlement de ces conflits ait justement pour résultat l'accroissement progressif de l'autorité des enseignants dans l'école et le système scolaire. C'est ce qu'exprimerait la relation positive entre la quantité de conflits entre les enseignants et la direction d'école, et la satisfaction à l'égard du travail. Dès lors, même si la relation entre la décentralisation des décisions et la dimension des écoles n'est pas statistiquement significative, elle n'en indique pas moins l'indice d'une dynamique sociale. D'ailleurs, dans un autre de ses ouvrages, R.G. Corwin interprète cette relation en ce sens : « It is possible that engaging in conflict provide some people with sense of meaningful participation in their society. This could help to explain our finding that both the personal job satisfaction of teachers and the overall faculty morale increased with individual and faculty conflicts rates »<sup>51</sup>.

Il ressort donc de toutes ces observations que des auteurs, qui n'avaient pas prévu de le faire, sont obligés de recourir à des facteurs d'ordre externe à l'organisation pour expliquer le mode d'adaptation des individus à l'entreprise, ce mode d'adaptation allant jusqu'à inclure une quête du pouvoir parmi ses attributs. Dès lors, il nous apparaît important de mieux préciser l'influence de facteurs externes à l'organisation sur la satisfaction à l'égard du travail.

#### DES FACTEURS EXTERNES À L'ORGANISATION

Certains facteurs externes à l'organisation expliquent beaucoup mieux la satisfaction à l'égard du travail que ne le fait la structure administrative. Ce faisant, ils apportent des précisions, non seulement sur le mode d'adaptation des individus à l'organisation, mais aussi sur la nature de la variable, satisfaction à l'égard du travail. Ces facteurs sont d'ordre économique et politique.

<sup>50</sup> *Ibid.* p. 258.

<sup>51</sup> CORWIN, R.G. « Teacher Militancy in the United States : Reflections on its Sources and Prospects », *Theory into Practice*, Columbus, Ohio, Vol. 11, no 2, 1968, p. 99.

R.D. Rossel<sup>52</sup>, en analysant le comportement de cadres intermédiaires d'organisations industrielles observe que quelques-uns d'entre eux recherchent une forme d'autonomie professionnelle dans l'exercice de leur métier en cherchant à s'isoler au nom des fonctions attribuées à leur poste : ils entretiennent peu de rapports amicaux avec leurs supérieurs, ils s'opposent à l'observance des règles administratives et aux procédures au profit de l'expérience acquise, et ils tiennent à la consultation sur une base individuelle. Par contre, l'auteur observe que d'autres cadres aiment le travail en équipe avec leurs supérieurs ou leurs collègues dans le cadre des procédures établies. Au fond, comme le note l'auteur, les cadres de la première catégorie témoignent d'une insécurité au travail, contrairement à ceux de la seconde catégorie.

L'analyse se poursuit et l'insécurité observée est attribuée aux aspirations déçues des cadres devant leurs possibilités d'avancement professionnel. Ainsi, au moment où les variables, rentabilité de l'entreprise, potentiel de croissance, sont maintenues constantes, l'insécurité ressentie a fortement tendance à se manifester chez les cadres à l'emploi des entreprises peu rentables, ou à faible potentiel de croissance.

Quelques remarques s'imposent au sujet de ces conclusions. Il ne semble pas que l'isolement recherché par certains cadres dissimule des possibilités latentes de conflits. Mais, leur insécurité met en cause la responsabilité de la direction eu égard à la validité de ses politiques administratives. D'autres facteurs peuvent également échapper au contrôle de la direction de l'organisation comme la compétition entre les entreprises, l'évolution du marché au niveau national et/ou international. Le problème peut alors être reporté sur un plan économique plus large, sur lequel il faut finalement se baser pour expliquer les modes d'adaptation des individus à l'organisation<sup>53</sup>.

Cette interprétation est en accord avec la relation observée, par certains auteurs, entre la mobilité occupationnelle et la recherche de la sécurité d'emploi. L. Reynold et J. Shister réussissent à soutenir dans leur analyse des rapports d'autorité à l'intérieur de l'organisation, que les travailleurs accordent plus d'importance à la qualité des relations humaines

---

<sup>52</sup> ROSSEL, R.D. « Autonomy in Bureaucracies », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 16, no 3, 1971, pp. 308-314.

<sup>53</sup> Un auteur l'a d'ailleurs suggéré pour expliquer le problème de la restriction de la production qui, en l'occurrence, était liée, entre autres, à la capacité de la production et de compétition de l'entreprise. Cf. LUPTON, T. *On the Shop Floor*, London, Pergamon Press, 1963, pp. 184-201.

entre eux et leurs supérieurs qu'ils n'en concèdent aux motivations économiques ; l'enquête ayant été menée en période de prospérité économique<sup>54</sup>. Par contre, C.E. Myers et G.P. Schultz ont observé une détérioration des relations entre patrons et ouvriers lors d'un accroissement subit du chômage dans une ville de dimension comparable à celle où avait eu lieu l'enquête précédente<sup>55</sup>.

Des contraintes macro-économiques peuvent déterminer non seulement la satisfaction à l'égard du travail, mais aussi les rapports sociaux entre les membres de l'entreprise. C'est ce genre de facteurs qui constituent vraiment les variables indépendantes à considérer dans une analyse sur un tel sujet. Une recherche que nous avons menée auprès d'enseignants de la région métropolitaine de Montréal, nous a permis une telle interprétation des données<sup>56</sup>. En outre, nous avons observé que la satisfaction des enseignants à l'égard du travail était reliée au radicalisme politique. À cet égard, deux options leur étaient proposées : le séparatisme (séparation entre le Québec et le Canada), soit un choix allant à l'encontre d'une situation de statu quo sur le plan politique canadien, ou le nationalisme, soit un choix compatible, d'un point de vue historique, avec une telle situation. Ainsi, la satisfaction à l'égard du travail est reliée positivement au degré de radicalisme politique.

Or, une objection peut être émise à ce propos, car quelques auteurs ont émis l'hypothèse ou l'opinion que le radicalisme politique dépend de la spécialisation du travail. Selon eux, sur un plan plus général, ce serait le degré de satisfaction à l'égard du travail qui détermine de telles attitudes<sup>57</sup>.

Mais nous disposons, pour préciser notre point de vue d'une autre donnée, soit l'occupation du père des répondants qui, par surcroît est très

---

<sup>54</sup> REYNOLD, L., SHISTER, J. *Job Horizons : A Study of Job Satisfaction and Labor Mobility*, New York, Harper, 1949, 102 pp.

<sup>55</sup> MYERS, C.E., SCHULTZ, G.P. *The Dynamics of a Labor Market*, New York, Prentice Hall, 1951, 219 pp.

<sup>56</sup> Les résultats de cette recherche sont partiellement contenus dans : RAINVILLE, J.-M. « Le système des relations du travail chez les enseignants du secteur public québécois », *op. cit.*

<sup>57</sup> STAGNER R. « A Note on Communist Attitudes and Job Satisfaction », *Personnel Psychology*, Durham, N.C., Vol. 11, no 4, pp. 509-513.

LIPSITZ, L. « Worklife and Political Attitudes : A Study of Manual Workers », *American Political Science Review*, Menasha, Wisconsin, Vol. 58, no 4, pp. 951-962.

diversifiée. Lorsque la relation entre la satisfaction à l'égard du travail et le radicalisme est analysée en tenant constante la variable, occupation du père, la relation observée est positive pour deux groupes d'enseignants : ceux dont le père est membre d'une profession libérale et surtout ceux dont le père est ouvrier. La relation ne vaut plus pour les enseignants fils de cols-blancs ou de fermiers<sup>58</sup>.

Ainsi, la stratification sociale est la variable dont l'effet est discriminant sur la relation observée. Il s'agit là d'une remarque tout à fait complémentaire à celle faite par S. Cotgrove et C. Vamplew à propos de la relation entre la qualité des relations du travail et les valeurs sociales et politiques particulières aux ouvriers. À de mauvaises relations du travail, s'opposaient des valeurs sociales et politiques radicales et fortement « de gauche ».

Ces constatations nous autorisent à émettre l'idée suivante : la variable satisfaction à l'égard du travail met en cause le système de stratification sociale, du fait que les chances des individus au départ (occupation du père), ont un effet déterminant sur elle. C'est pourquoi l'utilisation de cette variable s'avère très utile dans les études où les aspirations des groupes d'individus à l'intérieur de l'organisation (ou le niveau de conscience de leurs conditions de vie) sont mises en relation avec l'évolution sociale.

Donc, la structure administrative peut exercer un certain effet sur le mode d'adaptation des individus à l'organisation, contrairement à la technologie. Théoriquement, cette thèse est admissible, car, en définitive, c'est la structure administrative qui établit des contraintes sur les aspirations des groupes d'individus à l'intérieur de l'organisation, contraintes qu'ils doivent assumer. C'est à cette condition seulement que l'autorité deviendra légitime. Par ailleurs, la légitimité de l'autorité n'a-t-elle pas de fondements dans la société ? Dès lors, l'étude du mode d'adaptation des individus à l'organisation (ou des rapports sociaux qui s'établissent à l'intérieur de l'entreprise) ne peut se faire sans tenir compte de la relation entre la structure administrative de l'organisation et la société. L'utilisation des deux variables d'attitudes, la qualité des relations du travail et la satisfaction à l'égard du travail, permet d'adopter une telle démarche d'analyse.

---

<sup>58</sup> Nous publierons prochainement un article portant sur l'analyse complète de ce problème.



## CONCLUSION

Tout bien considéré, la thèse de l'influence déterminante de la technologie sur la structure administrative de l'organisation et sur le mode d'adaptation des individus à l'entreprise est décidément à réviser. La technologie est une variable qui a sa spécificité propre : elle se réfère à l'organisation du travail d'un point de vue strictement économique, celui de l'efficacité. La structure administrative est dotée d'une dimension institutionnelle dont le fondement est le pouvoir même. Sa fonction consiste à régler les rapports d'autorité entre le supérieur et le subordonné, à condition que ce rôle soit assuré, au préalable, d'une certaine légitimité. Mais cette reconnaissance de l'autorité n'est jamais acquise une fois pour toutes. C'est ce que révèle l'étude du mode d'adaptation des individus à l'organisation ou des rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise à partir de la satisfaction des individus à l'égard du travail et de la qualité des relations du travail. Si un dirigeant d'entreprise conserve une liberté d'action dans l'exercice de ses fonctions d'autorité, les individus placés sous ses ordres au niveau le plus inférieur de l'organisation détiennent la leur également ; et ces individus sont à la poursuite d'un but, au nom d'une idéologie, tout comme c'est le cas du dirigeant. Il va sans dire que ce but et cette idéologie peuvent, ou non, être compatibles avec ceux du dirigeant.

La structure administrative ne peut avoir d'effet déterminant sur le mode d'adaptation des individus à l'organisation qu'en référence à cette dimension. À titre d'hypothèse, il faudrait dire que son influence se conjugue avec celle de facteurs externes à l'organisation pour déterminer le comportement des individus. Mais quel est le degré d'influence spécifique propre à chacune de ces variables ? Cette question mérite d'être abordée, et elle fait actuellement l'objet de nos recherches.

## TECHNOLOGY, ADMINISTRATIVE STRUCTURE AND BEHAVIOR WITHIN ORGANIZATIONS

This essay has been written, from a survey of the sociological literature on the topic. It aims to be a contribution to the current debate among social scientists on the place of technology as an explanatory variable in the study of administrative structure and behavior within organizations. This field of research has been mainly stimulated by J. Woodward's book, *Industrial Organization: Theory and Practice*, and Perrow's conceptual framework concerning the comparative analysis of organizations. Both authors have sought to show that administrative structure and behavior are determined by the technology variable. Woodward's contribution was based on empirical research, while Perrow proceeded from a theoretical model.

In opposition to this hypothesis, which has been contradicted by several observations, the author submits that administrative structure is a multi-dimensional

variable, and therefore cannot be a dependent variable of technology. If technology could explain administrative structure, this would mean that it could settle once and for all its institutional dimension represented by the division of labour between the two specific spheres of work organization : decision-making, and execution. In this regard, administrative structure can be substantially defined as the relationship between those two spheres of work described by Woodward through the use of such concepts as number of hierarchical levels, locus of decision-making, span of control, style of supervision, etc . . .

However, this definition implies a dynamic social process between two groups (higher management and subordinates) but this cannot be limited to the organization itself, because the distribution of rights and obligations between them must be recognized as legitimate by the subordinate group, and thus requires reference to the society itself. It is through this social process that structure and behavior are determined and have to be explained.

To say that technology determines administrative structure and behavior overlooks this institutional dimension of organization which alone can give back to the parties their freedom of choice and action. This dimension implies that the parties can exercise a reciprocal « control » upon their actions.

If this line of reasoning is sound, it should be possible to show that administrative structure is dependent on rational criteria of action. A. Chandler has used his study of the natural history of several large American corporations to show that « structure follows strategy ». To go even further, the author has reinterpreted research results of other authors, to show that structure appears to be dependent not only on strategy but also on administrative objectives.

In the author's view, this line of reasoning and observation, while acceptable, contains an intellectual limitation because it glosses too rapidly over the institutional aspects of administrative structure. And some significant researches support this point of view showing that ideology, or power are related to administrative structure.

By contending that administrative structure is a multi-dimensional variable, the author does not mean that each structure can be classified along a continuum between two distinct poles, one rational, and the other institutional. It is rather a question of emphasis. In other words, a social process of legitimation of authority is at work within any administrative structure.

Some research results support this hypothesis, showing specifically that individuals adapt themselves to organizations according to characteristics not only of administrative structures — not of technology — but also of external factors that pertain to these structures, this being apparently true for any kind of organizations.

One dependent variable used to specify the way individuals adapt to organization is job satisfaction (in the form of their general judgment of their job, or a general index of job satisfaction). This variable has been analysed by several students in relation to administrative structure, but not in relation to technology. Another variable — the quality of labour relations — has been analysed in relation to technology, but not in relation to administrative structure.

Firstly, the quality of labour relations cannot be explained by technology, but by economic, politico-economic, and political factors, all of them external to the organization. Secondly, job satisfaction (as defined) has been explained either by referring to characteristics of administrative structure (what is in accord with the author's own hypothesis), or in relation to economic or political factors (such as search for more power in the society, or political radicalism). Both categories of results converge in the same direction.

These results lead the author to conclude that administrative structures contain an institutional dimension whose basis is power. In other words, they can regulate the superordinate-subordinate relationships provided that they have been legitimated. But this legitimation, is always being built into the organization through administrative structure. In this sense, the analysis of power relationships as an organizational problem must take into account the relation between organization and society. The determinist use of the technology variable masks this fundamental problem.

In conclusion, the author stresses the need for study of administrative structures in the light of institutional perspectives in order to pose the complex sociological problem of the evolution of industrial society. The author's own research is currently oriented toward this problem.

## **POUVOIR ET « POUVOIRS » EN RELATIONS DU TRAVAIL**

Introduction, GÉRARD DION — Pouvoir et « pouvoirs » dans les relations du travail, VINCENT LEMIEUX et GÉRARD DION — Pouvoir et « pouvoirs » dans l'entreprise privée, HUGUES LEYDET — Pouvoir et « pouvoirs » chez l'état-employeur, JEAN COURNOYER — Pouvoir et « pouvoirs » dans les syndicats, GÉRARD HÉBERT — Pouvoir et action syndicale, DANIEL VIDAL — Pouvoir syndical, BERNARD SOLASSE — Documents de travail.

*1 volume, 184 pages — Prix : \$5.50*

**LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL**

**Case postale 2447**

**Québec 10**

**Téléphone : 656-2131**