

Pour qui, pour quoi les organisations existent-elles? What is the Raison d'Être of the Organization?

Roger Gosselin

Volume 29, Number 4, 1974

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/028552ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/028552ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gosselin, R. (1974). Pour qui, pour quoi les organisations existent-elles? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 29(4), 726-748.
<https://doi.org/10.7202/028552ar>

Article abstract

At first, this appears to be a trivial question. Organizations ought to exist for somebody or something. Organizations, as well as individuals ought to have goals so that they can generate alternatives, test them and measure performance. Theoretical discussions and empirical researches do not arrive at such a simple acknowledgement. For example, in 1961, Perrow wrote: "Social scientists have produced a rich body of knowledge about many aspects of large-scale organizations, yet there are comparatively few studies of the goals of these organizations." A decade later, Georgios (1973) concluded his study of the literature on goals by stating: "Evidence for a goal paradigm is readily available. Even a cursory examination of the literature on organizations illustrates, irrespective of the theory or model utilized, the primary of organizational goals, but at the same time the extremely restricted scope of the study of goals. Rarely are analysts concerned with the question of whether organizations can be said to have goals; their existence is an unquestioned and unquestionable assumption." The difficulty seems to arise from the fact that our way of looking at organizational goals, and theorizing about organizational behavior consistent with them, diverges in three basic ways. Borrowing concepts and findings from economics, psychology, social psychology, political sciences and sociology, we can perceive the organization either as an instrument aimed at achieving one or a few goals, or a set of goals, or autonomous systems, or an arbitrarily defined focus of interests.

THE ORGANIZATION AS AN INSTRUMENT

Any instrument designer always considers at least the following three aspects: (1) its purpose, mission, finality or goal, (2) the user and his relevant characteristics and (3) the composite parts. Similarly an overview of the literature allows us to distinguish along these aspects, three models of goals as related to the user's characteristics and composite parts.

Goal	User (s)	Composite parts
A: profit maximization	- the entrepreneur	- one single entity
B: profit and other goal following a preference function)	- the entrepreneur	- one single entity
	- several decision-makers	- several decision-makers
	within the organization	uniformly directed by formal guides.
C: Society needs	- the entrepreneur	- several decision-makers
	- multiplicity of decision-makers within and outside organization.	- uniformly directed by an identical value system.

Model A is the familiar model of the theory of the firm. The assumption of the firm acting as a single entrepreneur to maximize one goal (profit) is basic to the classical microeconomic view under ideal competitive situations. Cyert and March (1963) criticize the model mainly saying that the "firm" of the theory of the firm has very few characteristics we have come to identify with actual business firms. A number of economists (cf. Papadrou, 1952; Baumol, 1959) have attempted to release the theory of the firm from some of the confining simplifications. It was suggested, for example, to look at the firm as an organization seeking to maximize sales subject to a profit constraint.

The suggestions of the economists themselves led to Model B where organizational goals are more diversified but arranged along a preference function. The user may still be a single entrepreneur, but is more likely to be a hierarchy of decision-makers guided by policies and programs (i.e. generalized procedures established by top management). Model B raises two issues which are still largely discussed in the literature: (1) what is the "utility" of each goal in the set of goals considered by the preference function and how do they change over time? (2) Who should be the user(s) of organizations? The following authors particularly stress both aspects: Newton, 1957; Drizuel, 1960 et 1964; Perrow, 1961; Mechanic, 1962; Blau and Scott, 1963; Williamson, 1963; Cyert and March, 1963; Starbuck, 1963; Galbraith, 1967.

The critique and widening of the hypotheses concerning goals and users gradually led to Model C where the ultimate raison d'être of organizations is to fill society's needs. Hence user are located both outside the organization (e.g. government, supplier, community, etc) and within the organization (hierarchy of decision-makers and employees, cf. mainly Parsons, 1956; Thompson and McWaters, 1958). According to this model all users and composite parts work in a consistent manner toward the goal through an identical value system.

Throughout these models, organization is viewed as a mechanistic system which is planned and controlled by the legitimate authority of management. Primary emphasis is upon increasing efficiency through structuring and controlling the human participants. One of the major criticisms of the classical theory is that it employs closed-system assumptions about organizations. Management should plan, direct and control the activities of the work group. Authority has its source at the top of a hierarchy and is delegated downward. Principles are established to guide managerial practices. Barnard's (1938) theory greatly contributed to the opening of organization both to the environment (by including as organization participants: government suppliers, clientele, etc) and to itself (by offering its employees inducements in exchange of contributions).

THE ORGANIZATION AS AN INCENTIVE SYSTEM

This view contains two elements. The first pertains to the participants to be included in the system; the second considers the type of incentives offered to each in exchange for his contribution. Most of the literature on organization theory concentrates on the participants inside the organization proper (March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963). Organizational goals as discussed above should be viewed as a means of responding to each participant's needs. The human relations movement (1930's) showed that employees were motivated by other things than strict economic incentives. Human rapport, chances of development, free communications, etc were also found to be important as inducements. About two decades later, the behavioral science movement further enlarged these views by showing that human behavior was significantly affected by the social structure of organization, technology, decision-making system, etc. The movement was paralleled in management sciences which emphasized the establishment of normative models of managerial and organizational behavior for maximizing efficiency.

One central assumption, however, was more or less challenged throughout this development: managerial hierarchy was still seen as responsible for establishing goal defining and controlling the result. Why was the assumption criticized? For two reasons. Since the organizational goal was now perceived as a means of responding to participants' needs, particular attention was paid to the goal formation process i.e. how decisions are reached with respect to goals and what are the rules of goals in making further decisions (cf. Simon, 1964). Secondly once these decisions are made, it appeared essential to verify to what extent the inducements offered and the psychological environment created, produced the desired consequences.

The assumption was investigated on two grounds: one group of authors, particularly Simon (1947, 1958) argue that decision makers are limited in their rationality; another group (Merton 1940; Selznick, 1949; Gouldner, 1954 and 1958) investigated the unanticipated consequences of the use of the machine model. Findings of both groups of authors tended to prove that, due to the bounded rationality of decision makers the organizational decision making system is a loosely coupled one in which the goals of every unit and every individual's goals constitute constraints to decision. It was also found that in striving to induce people to participate and contribute to the organization, the latter had to compete with several factors beyond his control.

The door was opened, so to speak, to seeing the organization as a market-place where several participants are striving to negotiate some incentives or side payments in exchange with contributions they can offer.

THE ORGANIZATION AS AN ARBITRARILY DEFINED FOCUS OF INTERESTS

In organizational life, every issue that deals with goals and choice (decisions) does not bear the same importance for everyone. Some are more relevant to a particular group, at a particular time. Thus the issues at stake indicate the composition of the coalition formed either to fight the issue or to earn it. To explain the phenomenon, Cyert and March go beyond the traditional administrative theorists and the newer tradition represented mainly by Simon's views. They ask more questions about how an organizationally defined organizational goals, expectations, and choice; how one reduces the discrepancy between executive choice; how the decisions are implemented by those below the executives assuming organizational control.

Cyert and March explain that coalitions first determine their own objectives and through power will strive to force the organization to accept them not only as side payments, but as policy commitments. Coalitions establish their own objectives through inside bargaining; once recognized, those are stabilized further elaborated through internal organizational processes. Finally through experience acquired, coalitions adjust to new environmental data.

How do coalitions acquire power to force organizational compliance to their goals? Numerous studies of power have been conducted on how individuals' actor exercises power over another. March (1958, 1966) and Wreng (1968) provide useful summaries. But as Perrow (1970) notes, those studies always look at power related to individuals or as a socio-psychological phenomenon. Hickson et al. (1971) are about the first authors to look at structural sources of power.

Their theoretical model (which has been largely proved recently, 1974) hypothesizes three sources of power for a subunit: its capacity to cope with uncertainty, its non substitutability and its centrality. By gaining access to them a subunit gradually controls the strategic contingencies faced by other subunits. Therefore it will always strive to cope more successfully with uncertainty (1) by routinizing processes at the input, throughput or output stages; (2) taking opportunities to extend its substitutability and (3) simultaneously extending working links pervasively. This reasoning points out the arbitrary character of the power acquisition process. More fundamentally (cf. Cyert and March, 1963, chapter 6) this organizational behavior is explained by the fact that several variables affect the goal dimension and aspiration level of coalition members, their expectations and their choice of action deemed appropriate under various circumstances.

CONCLUSION

The purpose of this article was to examine what does organization theorists have to say about the raison d'être of organizations. We have attempted to reconcile many apparently divergent views from related disciplines. The approach suggested here is to view the organization in a gradually larger and more realistic setting.

This article may leave the reader with the impression that it describes a historical evolution of developing organizations, or worse, that all organizations are now at the third step. This is not a realistic conclusion.

A more realistic conclusion would be that depending on certain organizational variables (e.g. age, size, sector of activity, nature of product or service, major categories of employees, unionization, etc) existing organizations can be characterized either as an instrument, an incentive system or an arbitrarily defined focus of interest.

The analytical frame of reference provided here may be helpful toward a better understanding of why and for whom do organizations exist, hence what type of organizational behavior can be predicted.

Pour qui, pour quoi les organisations existent-elles?

Roger Gosselin

Cet article tente de dresser un inventaire des positions prises par de nombreux auteurs sur la nature des buts poursuivis par les organisations et sur le processus suivi dans la formulation de ces buts.

À la réflexion cette question est double. Non seulement faut-il se demander pour qui les organisations existent-elles mais aussi par quel sorte de processus une telle décision est-elle prise. Si l'Université existe d'une part pour répondre aux besoins du marché du travail, ou pour faire progresser les connaissances ou pour améliorer notre milieu de vie, il convient certes de se demander comment a-t-on procédé pour ainsi établir de telles orientations ?

D'un point de vue logique, ou simplement de bon sens, le titre de cet article paraît superflu. Car les organisations, comme les individus, doivent continuellement faire des choix. Elles le font en évaluant comment diverses alternatives d'action sont plus ou moins conformes aux buts que des individus ou collectivités définissent et dans quelle mesure ces alternatives permettront de réaliser les buts fixés (March, 1971). Les buts organisationnels servent donc à générer des alternatives, à les évaluer puis à indiquer ce qui est désiré comme résultat éventuel de l'action (Simon, 1964); les buts permettent alors de mesurer l'efficacité de l'action « organisée ». Mais la réalité est bien loin d'être aussi simple que cette logique facile nous le laisse croire.

Ainsi en 1961 Perrow écrivait : « les théoriciens et chercheurs des sciences du comportement ont élaboré une somme enrichissante de connaissances sur de nombreux aspects des grandes organisations; on y trouve pourtant peu d'études sur les buts qu'elles poursuivent... Une telle déficience est causée par le fait qu'on a toujours étudié les phénomènes de morale, de mobilité au travail, de communications formel-

GOSSELIN, R., professeur à l'UQAM, étudiant au Ph.D. (management) à l'Université McGill, Montréal.

les et informelles, etc., en adoptant un point de vue rationnel — les buts poursuivis sont toujours pris pour acquis — on n'a même pas distingué entre différents types de buts ».

Malgré la très abondante littérature publiée sur le sujet depuis, Georgiou (1973) vient d'affirmer dans *Administrative Science Quarterly* que l'examen approfondi de la littérature démontre, quel que soit le modèle utilisé, la primauté des buts organisationnels. Mais cette littérature, poursuit-il, ne pose à peu près jamais la question de savoir si les organisations ont des buts, quels sont-ils et comment ont-ils été définis.

L'observateur le moins attentif aux luttes, aux tiraillements, aux stratégies subtiles qui surviennent soit à l'intérieur même des organisations, soit entre les organisations et le milieu extérieur, réalise chaque jour que la question doit non seulement être posée, mais qu'elle est fort complexe.

Le présent article tente de dresser un inventaire des positions prises par de nombreux auteurs sur la nature des buts poursuivis par les organisations et sur le processus suivi dans la formulation de ces buts. À cette fin nous examinerons l'apport contribué par la sociologie, la psychologie sociale, la psychologie, les sciences politiques et l'économique.

Deux observations importantes ressortent de cette étude :

- au fur et à mesure que les organisations sont devenues plus complexes en termes de différenciation de structures, de spécialités, d'individus, de technologies et de mécanismes de fonctionnement, les explications fournies sur la nature des buts et le processus de formulation de ces buts, sont devenues plus nuancées, plus « réservés », plus hypothétiques aussi.
- même si les explications suggérées suivent une évolution historique assez précise, les organisations actuelles ne sont pas *toutes* au même point sur la diversité des buts poursuivis et la complexité du processus de formulation de ces buts. Cet article veut démontrer qu'il est possible de voir les organisations comme un *instrument* pour réaliser une ou plusieurs fins, comme un système de mesures incitatives et comme un partage arbitraire d'intérêts.

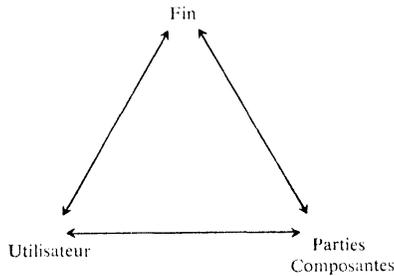
L'ORGANISATION VUE COMME UN INSTRUMENT POUR UNE OU PLUSIEURS FINS

L'individu qui songe à inventer, concevoir ou fabriquer un instrument doit nécessairement penser aux aspects suivants :

- d'abord à quoi servira-t-il ? quelle sera sa *fonction* ou sa *finalité* ?
- qui sera *l'utilisateur* de l'instrument ?
- quelles seront les *parties composantes* de l'instrument ?

Ces trois aspects sont interdépendants; ils déterminent le processus à suivre lors de l'utilisation de l'instrument pour atteindre la fin désirée.

(graphique 1)



Appliquée à l'organisation, la notion d'instrument a amené les auteurs à définir parallèlement : — la finalité — l'utilisateur — les parties composantes. Leurs explications apparaissent d'abord assez simples : les modèles proposés sont basés sur la rationalité. Puis au fur et à mesure qu'elles se basent sur l'observation systématique de la réalité, les modèles deviennent de plus en plus complexes. Le tableau 1 résume l'ensemble de cette évolution.

TABLEAU 1

L'organisation comme instrument : évolution des modèles proposés

<i>Finalité</i>	<i>Utilisateur</i>	<i>Parties composantes</i>
A- Maximisation du profit	— l'entrepreneur	— une seule entité
B- Profit et autres buts (fonction préférentielle)	— l'entrepreneur — multiplicité de pre- neurs de décision à l'intérieur des organisations.	— une seule entité, ou — plusieurs unités décisionnelles rendues homogènes par des mesures formelles.
C- Besoins de la société	— l'entrepreneur — multiplicité de pre- neurs de décisions à l'intérieur et à l'exté- rieur des organisations.	— plusieurs unités décisionnelles rendues homogènes par un système de valeurs identiques.

Le modèle A nous est familier; c'est le modèle proposé par la théorie microéconomique de l'entreprise. Il repose sur des hypothèses de base que de très nombreux auteurs (cf. McGuire, 1954) ont énoncé : l'entreprise poursuit un seul but (maximisation du profit) — il n'existe qu'une entité décisionnelle qui poursuit ce but de façon rationnelle — l'entreprise opère dans un environnement donné dont elle connaît bien les principales composantes¹.

Cette théorie est critiquée à partir surtout des deux points de vues suivants :

- 1 — la maximisation comme telle est, à la limite, humainement impossible, même avec l'utilisation des ordinateurs les plus puissants (Feldman and Kanter, 1965).
- 2 — il demeure extrêmement difficile de distinguer entre le profit comme *fin*, et le profit comme *moyen* vers une ou plusieurs autres fins.

Dean (1951) et Drucker (1954) ont particulièrement élargi cette finalité (modèle B) en suggérant que la notion du profit soit envisagée à long terme et concerne autant les managers que les propriétaires (actionnaires). Papendreu (1952) suggéra de considérer l'entreprise comme une « organisation » (au sens défini par Barnard — voir plus loin) plutôt que comme un seul entrepreneur. Selon lui, les organisations n'existent pas pour maximiser les profits, mais plutôt pour satisfaire un « ordre de préférences » établies par les managers, dont le profit, évidemment, peut en faire partie. La nature même de ces *préférences* (e.g. salaires élevés, augmentation du personnel, pouvoirs discrétionnaires dans l'allocation des ressources, etc.) et la fonctionnalité (utility) qu'on leur attribue continuent d'être l'objet de nombreuses discussions (Williamson, 1963 a et b; Cyert and March, 1963; Starbuck, 1965; Galbraith, 1967; etc.), pendant que d'autres auteurs s'attardent au dynamisme même de ces préférences (voir Newton, 1957; Etzioni, 1960 et 1964; Perrow, 1961; Mechanic, 1962; Blau et Scott, 1963).

La critique et l'élargissement des hypothèses de base de la théorie microéconomique a permis de prendre conscience graduellement de la multiplicité des fins poursuivies par de multiples utilisateurs. Des mesures formelles — structures administratives, rôles, procédures, normes — tendaient à rendre les décisions de ces utilisateurs les plus consistantes

¹ PARSONS (1949) qualifie ce contexte de « cadre de référence pour l'action » (action frame of reference) constitué de : l'acte à poser, l'agent, la fin, la situation, et la norme ou règle à suivre.

possibles avec les buts poursuivis (modèle C). Les organisations étaient de plus en plus perçues comme reliées étroitement au milieu extérieur qui les influençait et qu'elles influençaient à leur tour (Drucker, 1946; Parsons, 1956). Parsons surtout concevait l'organisation comme un système fonctionnant dans un supra-système qui lui octroyait à la fois sa raison d'être (legitimacy) et ses intrants (inputs). Selon lui et se basant sur les écrits de Weber (1947), les organisations sont nées de la spécialisation des fonctions demandées par notre société. Suivant la notion même d'autorité légale-rationnelle, les organisations, plus particulièrement les individus et les groupes se devaient de fonctionner suivant un système de valeur « institutionnalisé »². Une telle approche exigeait donc des possibilités de rencontre, d'échanges, de compénétrations entre les organisations et leur environnement extérieur. C'est dans ce sens que Thompson et McEwen (1958) ont suggéré différents types d'échanges (e.g. la concurrence, la négociation, les formes de coalition) qui permettent au milieu environnant de définir les buts des organisations.

En dépit de ces vues de plus en plus larges de « l'organisation comme instrument », une question primordiale est demeurée sans réponse : suivant quel processus les fins de l'organisation sont-elles établies ? ou encore : quels sont les utilisateurs en présence ?

L'ORGANISATION COMME SYSTÈME DE MESURES INCITATIVES

Les auteurs déjà cités reconnaissent que les organisations poursuivent des buts³, en suivant une démarche qui se veut logique et rationnelle. Ces buts doivent éventuellement correspondre à ceux définis par la société (milieu environnant). À l'intérieur de cette société, l'organisa-

² PARSONS, 1956, p. 68 : « Thus the value system of a business firm in our society is a version of « economic rationality » which legitimizes the goal of economic production . . . Devotion of the organization (and hence the resources it controls) to production is legitimized as is the maintenance of the primacy of this goal over other functional interests which may arise within the organization . . . For the business firm, money return is a primary measure and symbol of success and is thus *part* of the goal- structure of the organization. But it cannot be the primary organization goal because profit-making is not by itself a function on behalf of the society as a system ».

³ La plupart du temps ces buts ne sont pas ceux qui apparaissent dans les « credos », les manuels de politiques et de procédures, etc. (cf surtout : ETZIONI et PERROW) ; on peut les dégager en observant par exemple comment les priorités sont-elles établies, comment les ressources sont-elles distribuées, et quels types de solutions sont envisagées dans les situation de conflit.

tion est considérée comme un tout; on ne fait guère de distinction entre les différentes catégories de participants.

Sous l'impulsion du mouvement des relations humaines, vers les années 1930, a pris forme l'idée que les organisations pouvaient être perçues comme des systèmes de mesures incitatives. Une telle vue impliquait immédiatement au moins deux groupes en présence et diverses formes de mesures incitatives reliées les unes aux autres par le truchement de la hiérarchie administrative.

L'histoire reconnaît d'emblée que c'est Chester Barnard⁴ (1938) qui a introduit cette approche, et de façon convaincante. Barnard définit l'organisation comme un « système d'activités ou de forces coordonnées de façon consciente entre deux ou plusieurs personnes » (*a system of consciously coordinated activities or forces of two or more persons*).

D'une façon Barnard se compare aux auteurs déjà cités dans ce sens qu'il reconnaît la présence d'une hiérarchie administrative qui, grâce à la communication, à l'autorité et à la responsabilité volontairement acceptées, définit les buts ultimes de l'organisation, établit les objectifs requis pour y arriver et conçoit les moyens de réaliser ces objectifs.

D'une autre façon Barnard s'en sépare puisqu'il établit des distinctions entre les divers *membres-participants* tels que : les employés, la clientèle, les fournisseurs, le syndicat, etc. Ce qui est fondamentalement nouveau ici, c'est que, selon Barnard, *le ou les buts d'une organisation (organization purpose) ne constituent pas une fin vers laquelle l'organisation tend mais plutôt un moyen de satisfaire aux exigences et besoins personnels de chaque membre participant* (l'employé, le client, le citoyen, etc.). Il affirme clairement que le but d'une entreprise manufacturière de propriété privée *n'est pas le profit* mais plutôt la fabrication de biens matériels ou de services considérés alors comme des moyens de satisfaire aux besoins des membres participants (pp. 154-155). Il reconnaît lui-même que la tâche la plus délicate consiste alors à équilibrer les mesures incitatives et à réconcilier les forces multiples en pré-

⁴ Rappelons que BARNARD remplit une longue carrière à l'AT&T puis dans le service public, puis comme conseiller, etc. Son livre célèbre : *The Functions of the Executive* (1938) est apparu au moment où le « scientific management » de Taylor entrait en conflit avec la théorie classique que Fayol, le grand industriel français, avait publiée en 1918 mais qui connut son influence, surtout aux États-Unis, après la 2e guerre mondiale. Barnard était étroitement associé avec Elton MAYO et ses collègues célèbres du Havard Business School.

sence⁵. La hiérarchie administrative doit trouver les moyens d'inciter les diverses catégories de membres participants à contribuer par leurs talents et leurs efforts, à maintenir l'organisation. Les contributions des uns (par ex. les clients) deviennent des mesures incitatives pour les autres (par ex. salaires versés aux employés, taxes à l'État, dividendes aux actionnaires). Tout ce système d'échanges doit s'effectuer sur une base de coopération réciproque entre les participants.

L'organisation existe pour eux

Une décennie plus tard, Selznick (1948) affirmait à son tour qu'il était faux de voir l'organisation comme un instrument. Et cela pour deux raisons (pp. 25-26) : 1) les activités organisées (action system) qui s'accomplissent à l'intérieur de l'organisation ne représentent qu'un aspect de l'intervention des individus; ces derniers constituent un tout beaucoup plus riche et complexe que la seule partie « travaillant » en deça d'un rôle défini; 2) la structure administrative elle-même, ses règles, procédures, etc. (formal system) sont soumises continuellement aux pressions du milieu environnant. Elles doivent donc s'y adapter sur une base de coopération. Une telle notion, selon Selznick, *élargit nécessairement le cadre de référence de tous ceux qui manipulent les ressources de l'organisation*⁶.

Dix ans plus tard, Selznick (1957) tenta d'appliquer aux organisations les conclusions de ses recherches sur diverses communautés sociales. Selon lui, les organisations tendraient à développer des idéologies administratives qui servent de véhicules formels ou informels de communication et d'auto-défense, elles auraient aussi tendance à créer et à protéger des élites. Enfin, toujours selon Selznick, des groupes d'intérêts naissent en deça des organisations et tentent d'exercer une influence marquante sur la société.

⁵ La citation suivante résume bien l'essentiel de sa pensée : « It will also be clear that, excepting in rare instances, the difficulties of securing the means of offering incentives, of avoiding conflict of incentives, and of making effective persuasive efforts, are inherently great; and that the determination of the precise combination of incentives and of persuasion that will be both effective and feasible is a matter of great delicacy » (BARNARD, 1938, p. 158).

⁶ « The invisibility of control and consent makes it necessary to view formal organizations as cooperative systems, widening the frame of reference of those concerned with the manipulation of organizational resources » (SELZNICK, 1948, pp. 25-26).

Les discussions qui s'en suivirent peu après avec Gouldner (1959) particulièrement nous ramènent à deux interrogations cruciales que ces auteurs nous obligent à examiner : 1) puisqu'on reconnaît à la hiérarchie administrative la tâche, l'obligation, la responsabilité de définir les buts de l'organisation, puisque ces buts deviennent des moyens de répondre aux besoins des membres-participants, et puisque ces moyens d'échanges (mesures incitatives et contributions) sont fournis par les membres-participants eux-mêmes, jusqu'à quel point ces derniers peuvent-ils demeurer en dehors du processus de décision de la hiérarchie administrative ? 2) d'autre part, comme Selznick l'explique, puisque les rôles remplis par les membres-participants, *surtout les employés*, ne font appel qu'à une partie de leur être ou de leur personnalité, quelle est la part d'influence que l'organisation dans son ensemble, mais surtout la hiérarchie administrative, peut exercer particulièrement sur l'employé ?

La première question fait appel à la capacité plus ou moins limitée de la hiérarchie administrative à rationaliser les décisions autant sur les buts à atteindre que sur les objectifs et les moyens d'action. Elle fait appel aussi aux possibilités et aux conditions de coopération active des autres membres-participants dans ces décisions.

Ces deux aspects sont étudiés surtout par Simon (1947), March et Simon (1958), Cyert et March (1963) et plus récemment par Mintzberg et al. (1973). L'espace manque ici même pour résumer leurs pensées et les conclusions de leurs recherches théoriques et empiriques. Dans le strict contexte de cet article, énumérons succinctement les plus importantes.

- L'individu qui décide de poursuivre tel objectif ou qui opte pour telle mesure ou telle action ou tel programme prend une décision *correcte* dans la mesure où elle est conforme à des données factuelles et à un code d'éthique généralement accepté. La première exigence peut à la limite se vérifier; quant à la deuxième cela est pratiquement impossible. Comme toute décision contient une part des deux, on ne peut pas affirmer qu'une décision est correcte ou incorrecte (Simon, (1947).
- Les buts que les individus et les organisations poursuivent sont équivalents à un ensemble de contraintes dont doit tenir compte le preneur de décision. Ces contraintes servent tantôt comme point de

départ pour générer des alternatives, tantôt comme critères d'évaluation des alternatives. Dans le premier cas, il est impossible d'affirmer que les organisations ont des buts, à cause surtout du grand nombre de catégories de membres-participants, même à l'intérieur de l'organisation proprement dite. (Simon, 1964).

- Une décision est dite rationnelle en autant que le processus lui-même — acquisition de données — élaboration des alternatives — évaluation des choix, des conséquences et de leurs probabilités — est rationnel. Or les capacités limitées de l'individu le rend incapable d'atteindre un haut degré de rationalité (Simon, 1967, p. 79). Quant à l'organisation, surtout lors de l'élaboration et de l'évaluation des alternatives, elle est particulièrement limitée en tant qu'entité supposément rationnelle (Simon, 1964, et Mintzberg et al. 1973). Les buts qu'elle poursuit dans la prise de décision sont vagues au départ, modifiés et précisés graduellement, puis, suite aux pressions multiples, sont définis tentativement, à la fin, en termes qui permettent un certain consensus.
- Plus les unités administratives (divisions, départements, sections, etc.) sont différenciées, (Katz et Kahn, 1966) plus elles posent des contraintes qui leur sont propres, plus le système de décisions de l'organisation est « chambranlant » (loosely coupled system, Simon, 1964), moins on peut affirmer que l'organisation poursuit des buts spécifiques.

Dans un tel contexte, *la deuxième question* soulevée ci-haut se trouve pleinement justifiée. En plus d'élaborer des « programmes », au sens informatique du terme (Cyert et March 1963, Simon 1964 et 1971), l'organisation tente de créer un environnement psychologique qui incite les membres-participants, particulièrement les employés, à poursuivre des buts personnels et à décider de moyens d'actions et de comportements, le tout conformément aux buts qu'elle tente de poursuivre à l'intérieur de contraintes multiples.

Cette question a aussi été abondamment étudiée, mais surtout par Merton (1940), Selznick (1949), Gouldner (1954), March et Simon (1958), et Argyris (1957, 1964, 1971). Leurs études ont tenté de vérifier dans quelle mesure les mesures incitatives et les actions de tous genres exercées en deça du « système de coopération » (Barnard), pouvaient véritablement inciter les membres-participants à poursuivre les

buts de l'organisation, voire même à s'y intégrer pleinement. Retenons seulement les quelques conclusions suivantes ⁷ :

- Les stimuli exercés sur les individus peuvent aboutir à des conséquences imprévues en non désirées (March et Simon, 1958).
- Plus les stimuli et actions tendent à restreindre l'individu et à diriger son comportement, plus l'organisation tendra à utiliser cette approche toujours davantage (March et Simon, 1958; Argyris, 1964).
- Dans ses tentatives pour motiver le membre-participant, l'organisation concurrence avec de nombreux facteurs dont certains sont hors de son contrôle (mêmes auteurs).
- Lorsque les membres-participants ne réussissent pas à atteindre leurs buts personnels dans ce « système coopératif », ou bien ils peuvent quitter le système, ou entreprendre des efforts pour retrouver un nouvel équilibre des forces. Les approches suivies dépendent alors de nombreux facteurs (Simon, Smithburg et Thompson, 1950; March et Simon, 1958).

Les conclusions des auteurs et chercheurs sur les deux questions fondamentales soulevées dans le cadre du « système coopératif » ont donc incité bon nombre d'entre eux, à voir de plus en plus les organisations, particulièrement les organisations complexes, comme un refuge d'intérêts. Ce sera l'objet de la troisième partie.

L'ORGANISATION COMME UN CENTRE DE PARTAGE ARBITRAIRE D'INTÉRÊTS

L'approche précédente laisse voir clairement les différents groupes de membres-participants. À la réflexion cependant, ces groupes ne constituent pas toujours des entités homogènes, c'est-à-dire caractérisées par des attentes semblables, des intérêts identiques, des ambitions partagées, etc.

Qui plus est, selon ce qui est en jeu, des membres d'un groupe peuvent s'allier à certains autres membres du même groupe, ou d'un groupe différent. Ce nouveau groupement, d'existence parfois temporaire, non-officielle, peut exercer une influence marquante sur les buts de l'organisation, vus comme moyens de répondre d'abord aux besoins et intérêts de ces groupements « qui se déplacent ».

⁷ Le lecteur intéressé devrait surtout étudier le livre de SIMON (1958, chapitres 3 et 4) et ceux d'ARGYRIS (1964 et 1971).

Origine des coalitions: description sommaire

Cette façon de voir les organisations est particulièrement attribuable à Cyert et March (1963) qui explicitent le concept de la formation des coalitions à l'intérieur des organisations et l'influence de leur action sur la définition des buts de l'organisation. On peut emprunter à Parsons (1951), à Merton (1957) et à Gouldner (1960), l'idée que les coalitions se forment au niveau des individus suivant le principe de réciprocité « de services ». Au sein du groupe, le principe s'applique dans la mesure où le groupe exerce une action cohérente avec ce que poursuit l'individu et dans la mesure où l'individu a des interactions et communications fréquentes avec le groupe (Homans, 1958). Retenons seulement ici que la cohésion demeure précaire au sein du groupe ⁸.

Ce qui importe dans le contexte du présent article, *c'est que l'observateur (possiblement celui qui aura à concilier les parties) connaisse bien la position de l'une ou l'autre coalition par rapport à une issue quelconque*, (par exemple à savoir si telle mesure « litigieuse » est acceptable, si tel montant de salaires est suffisant, si telle activité est essentielle, si telle réglementation est justifiée, etc.). Car pour la coalition, une fois que ses membres se sont entendus pour réclamer telle mesure, telle condition ⁹, non seulement va-t-elle tenter de l'obtenir comme un atout de plus, mais elle va tenter de forcer l'ensemble des autres participants à l'accepter comme une « politique », une règle-guide d'action (Cyert et March, 1963, utilisent le terme « policy commitment »). Ce qui résultera de gains pour la coalition devient ainsi une contrainte de plus à insérer dans la prise de décision et le fonctionnement de l'organisation. Ce sera une modification additionnelle apportée aux buts mêmes de l'organisation, dans le sens déjà expliqué (où les buts représentent un ensemble de contraintes, Simon, 1964).

⁸ La citation suivante explicite cette idée : « Social cohesion depends on basic equality of status. Cooperative interaction, such as the pattern of consultation, therefore affects it in two opposite ways. Cooperation is a major source of cohesion in work groups, because it unites members in the voluntary exchange of valued assistance, but it simultaneously weakens cohesion by giving rise to status distinctions which inhibit social intercourse and thus limits feelings of fellowship » (BLAU, 1955, p. 20).

⁹ Dans ce sens, THOMPSON (1967) a formulé l'hypothèse suivante :
« Potential for conflict within the dominant coalition increases
– with interdependence of the members (and the areas they represent or control)
– as external forces require internal compromise on outcome preferences
– with the variety of professions incorporated. »

Sources de pouvoirs des coalitions

Comment expliquer l'étendue de pouvoirs dont jouissent certaines coalitions¹⁰, face à une situation donnée ? D'où viennent les pouvoirs des individus groupés au sein des coalitions ?

Deux auteurs, March (1955, 1966) et Wrong (1968) ont examiné les nombreuses études portant sur la notion de pouvoirs. La grande majorité de ces études, affirme Perrow (1970), définissent le pouvoir en termes d'individus ou comme phénomène socio-psychologique. C'est le groupe d'étude, Hickson et al. (1971) qui, le premier, a formulé un modèle théorique sur les *sources structurales du pouvoir* et l'a vérifié tout récemment dans des entreprises canadiennes et américaines (Hinings, Hickson et al. 1974).

Lorsque les organisations sont définies comme « un système de comportements interdépendants d'individus accomplissant une tâche qui a été différenciée en plusieurs sous-systèmes distincts » (Lawrence and Lorsch, 1967 a, p. 3), la *source du pouvoir* « *intraorganisationnel* » réside dans la *division du travail*. Ce pouvoir découle alors de variables propres à la tâche de chaque unité spécialisée, à son fonctionnement et aux liens de cette unité avec les autres unités.

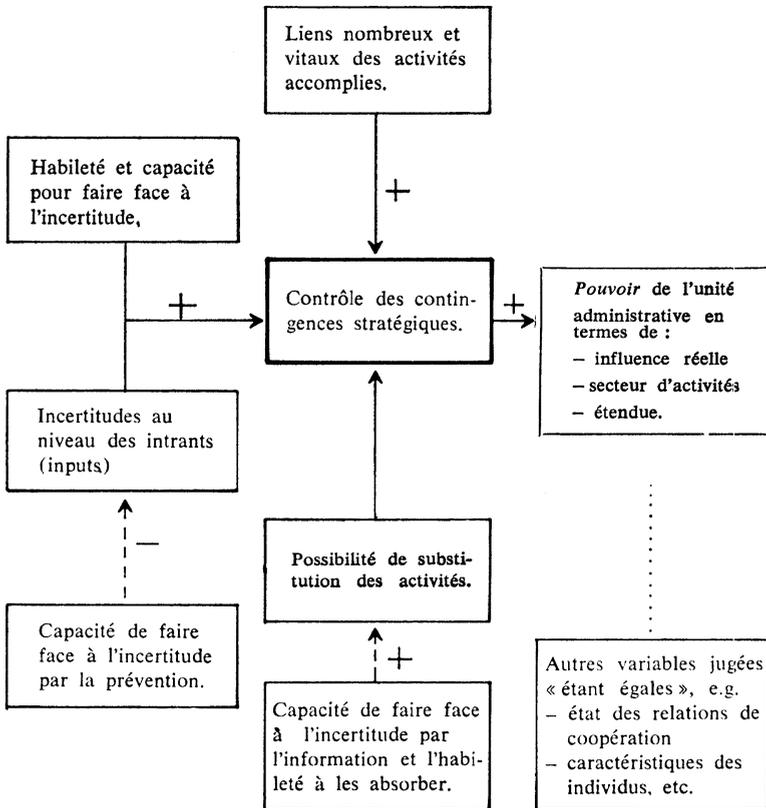
Se basant sur les raisons qu'Emerson (1962) fournit pour expliquer les sources de pouvoir d'un individu sur un autre, Hickson *et al.* (1971) soutiennent qu'une unité A a plus de pouvoir que les autres dans la mesure où : 1) elle peut répondre aux exigences et aux buts de ces dernières, 2) aucune autre unité ne peut le faire mieux qu'elle. Plus l'unité A possède seule cette habileté et cette capacité, plus son pouvoir est grand.

Habilité et capacité pour quoi ? On a largement démontré que l'incertitude constitue le problème crucial des organisations modernes (Cyert et March, 1963; Emery et Trist, 1965; Thompson, 1967; Lawrence et Lorsch, 1967; Khandwalla, 1972). Hickson et al. (1971) en concluent que le pouvoir d'une unité découle de trois variables (graphique 2) :

¹⁰ Dans les explications qui suivent, le terme coalition est remplacé par unité administrative (division, département, etc.). Cette substitution découle du fait que peu d'études théoriques et empiriques portent sur les sources de pouvoirs des coalitions, mais plutôt sur celles des unités administratives. MARCH et SIMON (1963) substituent l'un pour l'autre.

GRAPHIQUE 2

Modèle théorique des sources de pouvoirs intraorganisationnels



- relation directe sur la « quantité » de pouvoir
 - - - - - relation indirecte sur la « quantité » de pouvoir
 autres relations avec la « quantité » de pouvoir

1. la capacité de faire face à l'incertitude (coping with uncertainty).
2. la non-substitutabilité de ses activités.
3. les liens nombreux (pervasiveness) et vitaux (immediacy) entre ses activités et celles des autres unités.

Leur étude empirique (Hinings, Hickson, et al. 1974) démontre que la première variable est la plus importante comme source de pouvoir, suivie de près par le caractère vital des activités de l'unité. Dans ses efforts pour faire face à l'incertitude, l'unité administrative tentera d'abord de les prévenir. Si non, elle aura tendance à se concentrer sur l'endroit où se manifestent les incertitudes, soit à l'*entrée* (inputs : e.g. : informations fournies par l'environnement — la situation du malade à son arrivée à l'hôpital), soit lors de la *transformation* (throughputs : e.g. programme d'action approprié, plan de soins), soit lors du *résultat produit* (output : e.g. techniques de pénétration d'un marché, ré-insertion du malade dans son milieu). C'est donc à l'un ou l'autre stage que l'unité tentera de rendre ses activités routinières en les transformant en procédures, voire même en politiques, (policy commitments) pour immédiatement se concentrer à un niveau plus élevé.

Conséquences sur les buts des organisations

Rappelons à nouveau l'explication de Simon (1964) à l'effet que les buts sont en réalité un ensemble de contraintes auxquelles le décideur tente de répondre. Rappelons aussi que dans le processus de décisions non-programmées, les buts à atteindre sont généralement exprimés en termes vagues, puis sont modifiés et vérifiés selon les jeux de forces en présence tout au long de ce processus (Cyert et March, 1963, Mintzberg et al. 1973).

En conséquence, plus les buts de l'unité administrative « puissante » sont différents des buts de l'organisation et plus cette unité est en mesure de « contrôler » les contingences des autres unités administratives, plus les buts de l'organisation tendront vers ceux de cette unité administrative (coalition). Pourquoi les buts de cette coalition seraient-ils différents ?

- lorsque des tâches spécifiques sont assignées à une unité, l'attention de ses membres tend à être restreinte et simplifiée aux seuls buts de l'unité. (March et Simon, 1963).
- au niveau de l'individu les mécanismes cognitifs (surtout la perception sélective et la capacité limitée de rationalisation) rédui-

sent forcément la largeur de vues que l'organisation souhaiterait quand même voir chez ses membres. (March et Simon, 1963).

- cette première tendance est accentuée au niveau du groupe, par les facteurs qui favorisent l'identification des individus à « son » groupe et le contenu des communications internes. (March et Simon 1963).
- à plus long terme, la division même du travail a pour conséquence que les communications transmises au groupe, de toutes parts, sont déjà « choisies »; les membres du groupe sont donc sujets aux seuls stimuli qui les concernent, accentuant ainsi les mécanismes de filtration au niveau des membres et du groupe.

CONCLUSION

L'abondante littérature publiée par les théoriciens de l'organisation indique non seulement que les buts des organisations sont souvent pris pour acquis mais que les modèles proposés pour décrire la nature et le processus de formulation de ces buts varient selon les disciplines concernées.

Cet article a voulu démontrer que la question des buts des organisations est fort complexe mais qu'il est possible de concilier et surtout d'intégrer les buts de ces auteurs en suivant un cheminement de pensée simple et pratique.

Une organisation peut être vue comme instrument. Cette approche présuppose une définition préalable des buts et une démarche rationnelle pour les atteindre. Les économistes eux-mêmes qui favorisent un tel modèle ont dû élargir à la fois la notion de buts et leur ordonnancement. Dans certains cas, les buts deviennent de moins en moins le propre de l'organisation (surtout de la hiérarchie administrative), chaque catégorie de membres-participants autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation voulant y insérer ses propres fins.

L'organisation devient donc un moyen pour les membres-participants d'atteindre leurs fins. Dans un tel contexte ils consentiront de moins en moins à demeurer à l'extérieur du processus de décision jusque là réservé à la hiérarchie administrative. Ce déplacement vers un processus décisionnel « partagé » s'accélère d'autant plus que le système décisionnel de l'organisation est « chambranlant » et que les membres-participants sont influencés par des facteurs sur lesquels l'organisation a peu de contrôle.

Mais alors que théoriquement le partage est censé s'effectuer sur une base de « coopération consciente », les problèmes rencontrés et les décisions à prendre entraînent les groupes de membres-participants à « négocier » entre eux pour établir des fins et des moyens qui assurent l'équilibre entre les contributions fournies par les uns et les mesures incitatives octroyées aux autres. Le pouvoir de négociation cependant n'existe pas au même degré pour chaque groupe ou sous-groupe. Selon les issues en cause, des coalitions se forment; elles tentent au début d'obtenir pour leurs membres des « récompenses occasionnelles » puis graduellement forcent l'organisation à accepter de nouvelles demandes comme politiques d'action. La coalition gagnante réussit à faire accepter comme buts organisationnels les buts de ses propres membres, d'où le caractère arbitraire du partage. L'étape ultérieure consistera donc à comprendre, en termes opérationnels la nature et la structure des buts poursuivis par les individus-membres de cette coalition.

Le présent article peut donner l'impression que les organisations ont évolué, sous l'effet de pressions nouvelles et de facteurs nouveaux (e.g. le nombre accru de professionnels dans les grandes organisations), à partir d'un concept simple de rationalité « impersonnelle », vers un jeu de forces inévitables. Deux nuances s'imposent alors :

- toutes les organisations ne sont pas au même stade de cette évolution. On peut assumer que la grandeur même de l'organisation, le secteur d'activité (e.g. : l'entreprise manufacturière versus l'institution d'enseignement), l'environnement social et culturel, extérieur et intérieur à l'organisation, affectent le rythme de son évolution.
- les trois conceptions décrites ici peuvent co-exister au sein d'une même organisation. On peut assumer par exemple que les décisions concernant des activités strictement « administratives » ne seront pas questionnées. On peut assumer que certains groupes de membres-participants (e.g. les actionnaires) peuvent utiliser leur pouvoir discrétionnaire (e.g. vendre leurs actions) sans même entrer dans une situation d'échanges.

Il n'est donc pas impensable que nos trois conceptions existent depuis longtemps, même dans la petite entreprise à propriétaire unique qui prend seul ses décisions, en pensant à la réaction possible de sa clientèle, au moment où il jouit d'un pouvoir (coalition unique) indiscutable sur ses employés.

Le présent article, espérons-nous, fournit un cadre d'analyse intéressant pour comprendre le comportement des membres d'une organisa-

tion. Il devrait susciter aussi les réflexions nouvelles sur nos façons de concevoir les structures de ces organisations et leurs mécanismes de fonctionnement.

BIBLIOGRAPHIE

- Chris ARGYRIS, « Some Limits of Rational Man Organizational Theory », *Public Administration Review*, May-June 1973, pp. 253-267.
- Chester I. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- Chester I. BARNARD, « Comments on the Job of the Executive », *Harvard Business Review*, Spring 1940, pp. 295-308.
- W. J. BAUMOL, *Business Behavior, Value and Growth*, New York, Macmillan, 1959.
- Richard M. CYERT and James G. MARCH, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963.
- Peter F. DRUCKER, *The Practice of Management*, New York, Harper & Row, 1954.
- Peter F. DRUCKER, *The Effective Executive*, New York, Harper & Row, 1967.
- R. E. EMERSON, « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol. 27, 1962, pp. 31-41.
- John K. GALBRAITH, « The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, no 3, 1967, pp. 291-310.
- Petro GEORGIOU, « A Study of Organizational Effectiveness », *American Sociological Review*, vol. 22, 1973, pp. 534-550.
- Alvin W. GOULDNER, « Organizational Analysis », in Robert K. MERTON, L. VROOM and L.S. COTTRELL (eds.), *Sociology Today*, New York, Basic Books, 1959, pp. 400-428.
- Alvin W. GOULDNER, « The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 25, no 2, 1960.
- D. J. HICKSON, C. R. HININGS, C. A. LEE, R. E. SCHNECK and J. M. PENNINGS, « A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power », *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, no 2, 1971, pp. 216-229.
- C. R. HININGS, D. J. HICKSON, J. M. PENNINGS and R. E. SCHNECK, « Structural Conditions of Intraorganizational Power », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, no 1, March 1974, pp. 22-44.
- James G. MARCH, « An Introduction to the Theory and Measurement of Influence », *American Political Science Review*, vol. 49, 1955, pp. 431-450.
- James G. MARCH and Herbert SIMON, *Organizations*, New York, Miley and Sons, 1958.
- David MECHANIC, « Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, no 7, 1962, pp. 349-364.
- Robert K. MERTON, *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, The Free Press, 1957.

- Henry MINTZBERG, « Influencers and the Organizational Goal System », Manuscript in Process, McGill University, 1973.
- Henry MINTZBERG, Duru RAISINGHANI and Andre THEORET, « The Structure of Unstructured Decision Process », a revised version of a paper presented at the TIMS Iie International Meeting, September 1973.
- Andreas G. PAPANDREOU, « Some Basic Problems in the Theory of the Firm », in Bernard F. HALEY, (ed.), *A Survey of Contemporary Economics*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., vol. 2, 1952, pp. 183-219.
- Talcott PARSONS, *The Structure of Social Action*, 2nd Edition, Glencoe, Illinois, 1949.
- Talcott PARSONS, *The Social System*, Glencoe, Illinois, 1951.
- Talcott PARSONS, « Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations » – I and II *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, no 1, 1956, pp. 63-85 and 225-239.
- Charles PERROW, « The Analysis of Goals in Complex Organization », *American Sociological Review*, vol. 26, 1961, pp. 854-866.
- Charles PERROW, « Organizational Goals », *International Encyclopedia of the Social Sciences*, II, New York, Macmillan, 1948, pp. 305-316.
- Charles PERROW, « Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms », in Maver N. ZALD (ed.), *Power in Organization*, Nashville, Vanderbilt University Press, 1970, pp. 59-89.
- William SCOTT, « Organization Theory : An Overview and an Appraisal », *Journal of the Academy of Management*, vol. 4, no 1, 1961, pp. 7-26.
- Philip SELZNICK, « Foundations of the Theory of Organizations », *American Sociological Review*, vol. 13, 1948, pp. 25-35.
- Philip SELZNICK, *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row, 1957.
- Herbert A. SIMON, *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, Macmillan, 1947.
- Herbert A. SIMON, « A Behavioral Model of Rational Choice », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, 1955, pp. 99-118.
- Herbert A. SIMON, « On the Concept of Organizational Goals », *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, 1964, pp. 1-22.
- William SCOTT, « Organization Theory : An Overview and an Appraisal », *Journal of the Academy of Management*, vol. 4, no 1, 1961, pp. 7-26.
- Philip SELZNICK, « Foundations of the Theory of Organizations », *American Sociological Review*, vol. 13, 1948, pp. 25-35.
- Peer SOELBERG, « Structure of Individual Goals : Implications for Organizations Theory », Paper read at the 12th International Meeting of the Institute of Management Sciences, in Vienna, September 1965.
- Peer SOELBERG, « Unprogrammed Decision Making », *Industrial Management Review*, Spring 1967.
- William H. STARBUCK, « Organizational Growth and Development », in James G. MARCH (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally & Co.
- James D. THOMPSON, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967.

- James D. THOMPSON, « Models of Organization and Administrative System », in *The Social Sciences: Problems and Orientations*, The Hague, Mouton, UNESCO, 1968, pp. 395-405.
- James D. THOMPSON and W.J. McEWEN, « Organizational Goals and Environment : Goal-Setting as an Interaction Process », *American Sociological Review*, vol. 23, 1958, pp. 23-31.
- Max WEBER, *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. H. HENDERSON and Talcott PARSONS (ed.), Glencoe, Illinois, The Free Press, 1947.
- O. E. WILLIAMSON, « A Model of Rational Managerial Behavior », in R. M. CYERT and J. G. MARCH, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Nek Jersey, 1963 a.
- O. E. WILLIAMSON, *The Economics of Discretionary Behavior : Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1963 b.
- Joan WOODWARD, *Industrial Organization : Theory and Practice*, London, Oxford University Press.
- Dennis H. WRONG, « Some Problems in Defining Social Power », *American Journal of Sociology*, 1973, pp. 673-681.

What is the Raison d'Être of the Organization ?

At first, this appears to be a trivial question. Organizations ought to exist for somebody or something. Organizations, as well as individuals ought to have goals so that they can generate alternatives, test them and measure performance. Theoretical discussions and empirical researches do not arrive at such a simple acknowledgement. For example, in 1961, Perrow wrote : « Social scientists have produced a rich body of knowledge about many aspects of large-scale organizations, yet there are comparatively few studies of the goals of these organizations ».

A decade later, Georgiou (1973) concluded his study of the literature on goals by stating : « Evidence for a goal paradigm is readily available. Even a cursory examination of the literature on organizations illustrates, irrespective of the theory or model utilized, the primary of organizational goals, but at the same time the extremely restricted scope of the study of goals. Rarely are analysts concerned with the question of whether organizations can be said to have goals ; their existence is an unquestioned and unquestionable assumption ».

The difficulty seems to arise from the fact that our way of looking at organizational goals, and theorizing about organizational behavior consistent with them, diverges in three basic ways. Borrowing concepts and findings from economics, psychology, social psychology, political sciences and sociology, we can perceive the organization either as an *instrument* aimed at achieving one or a few goals, or a set of goals, or an *incentive system*, or an *arbitrarily defined focus of interests*.

THE ORGANIZATION AS AN INSTRUMENT

Any instrument designer always considers at least the following three aspects : (1) its purpose, mission, finality or goal, (2) the user and his relevant characteristics, (3) the composite parts.

Similarly an overview of the literature allows us to distinguish along these aspects, three models of goals as related to the user's characteristics and composite parts.

<i>Goal</i>	<i>User (s)</i>	<i>Composite parts</i>
A- Profit maximization	- the entrepreneur	- one single entity
B- Profit and other goal (following a preference function)	- the entrepreneur - several decision-makers within the organization	- one single entity - several decision-makers uniformly directed by formal guides.
C- Society needs	- the entrepreneur - multiplicity of decision-makers within and outside organizations.	- several decision-makers uniformly directed by an identical value system.

Model A is the familiar model of the theory of the firm. The assumption of the firm acting as a single entrepreneur to maximize one goal (profit) is basic to the classical microeconomic view under ideal competitive situations. Cyert and March (1963) criticize the model mainly saying that the « firm » of the theory of the firm has very few characteristics we have come to identify with actual business firms.

A number of economists (cf. Papandreou, 1952, Baumol, 1959) have attempted to release the theory of the firm from some of the confining simplifications. It was suggested, for example, to look at the firm as an *organization* seeking to maximize sales subject to a profit constraint.

The suggestions of the economists themselves led to Model B where organizational goals are more diversified but arranged along a preference function. The user may still be a single entrepreneur, but is more likely to be a hierarchy of decision-makers guided by policies and programs (i.e. generalized procedures established by top management). Model B raises two issues which are still largely discussed in the literature : (1) what is the « utility » of each goal in the set of goals considered by the preference function and how do they change over time ? (2) Who should be the user(s) of organizations? The following authors particularly stress both aspects: Newton, 1957; Etzioni, 1960 et 1964; Perrow, 1961; Mechanic, 1962; Blau and Scott, 1963; Williamson, 1963; Cyert and March, 1963; Starbuck, 1965; Galbraith, 1967.

The critique and widening of the hypotheses concerning goals and users gradually led to Model C where the ultimate *raison d'être* of organizations is to fill society's needs. Hence users are located both outside the organization (e.g. government, supplier, community, etc) and within the organization (hierarchy of decision-

makers and employees). (cf. mainly Parsons, 1956; Thompson and McEwen, 1958). According to this model all users and composite parts work in a consistent manner toward the goal through an identical value system.

Throughout these models, organization is viewed as a mechanistic system which is planned and controlled by the legitimate authority of management. Primary emphasis is upon increasing efficiency through structuring and controlling the human participants. One of the major criticisms of the classical theory is that it employs closed-system assumptions about organizations. Management should plan, direct and control the activities of the work group. Authority has its source at the top of a hierarchy and is delegated downward. Principles are established to guide managerial practices.

Barnard's (1938) theory greatly contributed to the opening of organization both to the environment (by including as organization participants: government suppliers, clientele, etc) and to itself (by offering its employees inducements in exchange of contributions).

THE ORGANIZATION AS AN INCENTIVE SYSTEM

This view contains two elements. The first pertains to the participants to be included in the system; the second considers the type of incentives offered to each in exchange for his contribution.

Most of the literature on organization theory concentrates on the participants *inside* the organization proper. (March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963). Organizational goals as discussed above should be viewed as a means of responding to each participant's needs.

The human relations movement (1930's) showed that employees were motivated by other things than strict economic incentives. Human rapports, chances of development, free communications, etc were also found to be important as inducements. About two decades later, the behavioral science movement further enlarged these views by showing that human behavior was significantly affected by the social structure of organization, technology, decision-making system, etc. The movement was paralleled in management sciences which emphasized the establishment of normative models of managerial and organizational behavior for maximizing efficiency.

One central assumption, however, was more or less challenged throughout this development: managerial hierarchy was still seen as responsible for establishing goals defining and controlling the result. Why was the assumption criticized? For two reasons. Since the organizational goal was now perceived as a means of responding to participants' needs, particular attention was paid to the goal formation process i.e. how decisions are reached with respect to goals and what are the roles of goals in making further decisions (cf: Simon, 1964). Secondly once these decisions are made, it appeared essential to verify to what extent the inducements offered and the psychological environment created, produced the desired consequences.

The assumption was investigated on two grounds: one group of authors, particularly Simon (1947, 1958) argue that decision makers are limited in their rationality; another group (Merton 1940; Selznick, 1949; Gouldner, 1954 and 1958) investigated the unanticipated consequences of the use of the machine model.

Findings of both groups of authors tended to prove that, due to the bounded rationality of decision makers the organizational decision making system is a loosely coupled one in which the goals of every unit and every individual's goals constitute constraints to decisions. It was also found that in striving to induce people to participate and contribute to the organization, the latter had to compete with several factors beyond his control.

The door was opened, so to speak, to seeing the organization as a marketplace where several participants are striving to negotiate some incentives or side payments in exchange of contributions they can offer.

THE ORGANIZATION AS AN ARBITRARILY DEFINED FOCUS OF INTERESTS

In organizational life, every issue that deals with goals and choice (decision) does not bear the same importance for everyone. Some are more relevant to a particular group, at a particular time. Thus the issues at stake indicate the composition of the coalition formed either to fight the issue or to earn it.

To explain the phenomenon, Cyert and March go beyond the traditional administrative theorists and the newer tradition represented mainly by Simon's views. They ask more questions about how an organization *actually* defines organizational goals, expectations, and choice; how one reduces the discrepancy between executive choice; how the decisions are implemented by those below the executives assuming organizational control.

Cyert and March explain that coalitions first determine their own objectives and through power will strive to force the organization to accept them not only as side payments, but as policy commitments. Coalitions establish their own objectives through inside bargaining; once recognized, those are stabilized and further elaborated through internal organizational process of control. Finally through experience acquired, coalitions adjust to new environmental data.

How do coalitions acquire power to force organizational compliance to their goals? Numerous studies of power have been conducted on how an *individual actor* exercises power over another. March (1959, 1966) and Wrong (1968) provide useful summaries. But as Perrow (1970) notes, those studies always look at power related to individuals or as a socio-psychological phenomenon. Hickson et al. (1971) are about the first authors to look at the *structural* sources of power.

Their theoretical model (which has been largely proved recently, 1974) hypothesizes three sources of power for a subunit: its capacity to cope with uncertainty, its non substitutability and its centrality. By gaining access to them a subunit gradually controls the strategic contingencies faced by other subunits. Therefore it will always strive to cope more successfully with uncertainty (1) by routinizing processes at the input, throughput or output stages, (2) taking oppor-

tunities to enter area of high uncertainty (3) avoiding substitutability and (4) simultaneously extending work links pervasively.

This reasoning points out the arbitrary character of the power acquisition process. More fundamentally (cf: Cyert and March, 1963, chapter 6) this organizational behavior is explained by the fact that several variables affect the goal dimension and aspiration level of coalition members, their expectations and their choice of action deemed appropriate under various circumstances.

CONCLUSION

The purpose of this article was to examine what does organization theorists have to say about the *raison d'être* of organizations. We have attempted to reconcile many apparently divergent views from related disciplines. The approach suggested here is to view the organization in a gradually larger and more realistic setting.

This article may leave the reader with the impression that it describes a historical evolution of developing organizations, or worse, that all organizations are now at the third step. This is not a realistic conclusion.

A more realistic conclusion would be that depending on certain organizational variables (e.g. age, size, sector of activity, nature of product or service, major categories of employees, unionization, etc) existing organizations can be characterized either as an instrument, an incentive system or an arbitrarily defined focus of interest.

The analytical frame of reference provided here may be helpful toward a better understanding of why and for whom do organizations exist, hence what type of organizational behavior can be predicted.

LE TRAVAIL FÉMININ

XXIIe Congrès des Relations industrielles de l'université Laval

Évolution de la participation des femmes au monde du travail (JEAN-PIERRE DESPRÉS). La réglementation du travail féminin (RÉJEANNE COLAS). Aspects sociologiques du travail féminin (GÉRARD FORTIN). Aspects économiques de la participation des femmes au marché du travail (JACQUES ST-LAURENT). Le travail féminin — Témoignages (KATHLEEN FRANCŒUR, YOLANDE BOISSINOT, LOUISE MARCIL, DOROTHY PERTUISET, CHARLES LEBRUN, JACQUES VILLENEUVE, CLAUDE DUHAMEL, JEAN SIROIS). Participation des femmes aux mouvements syndicaux (YVETTE CHARPENTIER, LUCIE DAGENAIS). La femme dans le monde du travail d'aujourd'hui (PIERRETTE SARTIN).

6 x 9, 178 pages, broché, \$4.00

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

C.P. 2447, Québec 2.

Tél.: 656-2590