

*Michel Brossard et Marc Maurice*

**Existe-t-il un modèle  
universel des structures  
d'organisation ?**

*Michel Brossard et Marc Maurice*

## Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ?

*Le détour n'est qu'apparent entre le thème des conditions de travail et celui des structures d'organisation de l'entreprise, si l'on admet avec les auteurs la commune référence de Max Weber et de Taylor à la théorie rationaliste qui sous-tend la recherche du « one best way ». N'est-ce pas d'ailleurs cette même théorie qui fonde l'universalité des modèles d'organisation des études dont M. Brossard et M. Maurice montrent les limites, proposant de situer l'entreprise dans la société, pour mieux saisir les effets de chaque société sur son organisation ?*

L'actuel courant d'anti-taylorisme, suscité par le débat sur l'amélioration des conditions de travail, invite à une réflexion critique sur la théorie rationaliste commune aux fondateurs des sciences de l'organisation et du management. Ce n'est sans doute pas un hasard si Max Weber a pu ressentir une certaine satisfaction à la lecture des œuvres de Taylor, dans lesquelles il a pu voir l'illustration de sa propre conception de la bureaucratie dans l'industrie. March et Simon ont été, semble-t-il, les premiers à mettre en évidence ce qui rapprochait le type idéal wébérien et les idées de Taylor et de ses disciples<sup>1</sup>. La bureaucratie wébérienne n'est-elle pas fondée sur les illusions rationalistes qui sous-tendent les premiers développements de l'organisation scientifique du travail ? De son côté Michel Crozier a pu voir, très justement, dans l'importance accordée par Max Weber à la notion de prévisibilité et aux moyens de standardisation, un « point de rencontre » avec les théoriciens de l'O.S.T.,

---

1. Cf. *Organizations*, New York, 1958, p. 36.

plus spécialement ceux qui, « comme Fayol ou Gulik se sont occupés de la structure des entreprises et de leurs méthodes de direction <sup>2</sup> ».

Max Weber n'a-t-il pas, lui aussi, considéré le modèle bureaucratique comme le « one best way » des organisations ? Son succès assuré, tout autant que celui des « machines de précision dans la production en série », devait selon lui l'imposer aussi bien aux services publics, aux hôpitaux, aux grandes entreprises capitalistes, qu'aux partis politiques et même aux églises. Leur commune référence à la théorie rationaliste conduit Max Weber aussi bien que Taylor à considérer comme *universel* leur modèle d'organisation, tenant pour négligeables les particularismes culturels ou sociétaux <sup>3</sup>.

Sans vouloir ici reprendre les critiques adressées à Taylor et à Max Weber, autour des années quarante et cinquante aux États-Unis et en Europe, qui sont à l'origine de la théorie des relations humaines et de la théorie des dysfonctions <sup>4</sup>, notre propos sera, en nous situant délibérément dans la perspective d'une *approche structurelle* des organisations, de montrer les limites théoriques et empiriques des études qui se sont développées, à partir des années soixante, principalement en Grande-Bretagne et aux États-Unis, sur la mesure des structures d'organisation, et leurs interdépendances.

Plus précisément, en présentant une nouvelle problématique des relations entre entreprise et société à partir de quelques résultats d'une étude récente <sup>5</sup>, nous voudrions attirer l'attention sur la portée heuristique de la comparaison inter-sociétale des organisations, mettant en doute la généralisation des résultats de nombreuses études empiriques, menées essentiellement dans des sociétés anglo-saxonnes. Une telle approche, que Michel Crozier avait lui-même esquissée dans *le Phénomène bureaucratique* à partir d'une analyse à dominante culturaliste <sup>6</sup>, permettrait

---

2. *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, 1963, p. 235 ; voir aussi Bernard Mottez, *La Sociologie industrielle*, Paris, 1971, p. 54-55.

3. Même si Max Weber lui-même situe historiquement l'apparition du type idéal de la bureaucratie, qui correspond, dans sa pensée, à l'avènement des sociétés industrielles capitalistes.

4. On trouvera une analyse de ces courants théoriques dans l'article de Michel Crozier, « De la bureaucratie comme système d'organisation », in *Archives européennes de sociologie*, 1961, n° 1, p. 18-50 ; du même auteur, voir l'article « Bureaucratie » in *Encyclopedia Universalis*, Paris 1972, vol. 3, p. 698-701 ; voir aussi Bernard Mottez, *op. cit.*, ch. III, Sociologie des organisations.

5. J. P. Daubigney et J. J. Silvestre, « Comparaison de la hiérarchie des salaires entre l'Allemagne et la France », Laboratoire d'Économie et de Sociologie du travail, Aix-en-Provence, 1972, 200 p., ronéo.

6. Michel Crozier s'étonnait alors de la quasi-absence d'études mettant en relation les organisations avec le système social et culturel de la société environnante : « ... La plupart des observateurs avertis des faits politiques et sociaux ont toujours plus ou moins explicitement reconnu qu'il y a des différences spécifiques extrêmement sensibles entre les structures et les modes d'action bureaucratique des diverses sociétés occidentales (...) Les hommes d'action le savent bien et ne manquent pas d'en tenir compte. Mais les sciences sociales (...) ne se sont jamais intéressées sérieusement à de telles comparaisons. » *Op. cit.*, p. 275.

sans doute d'enrichir la sociologie des organisations, à condition toutefois de se fonder sur une théorie (même partielle) des *rapports entre organisation et société* qui ne substitue pas à celle-ci la notion ambiguë d'*environnement* et qui évite surtout la généralisation implicite de résultats d'études empiriques, fondées sur un univers d'organisations limité à une seule société (ou à des sociétés parentes) au point de leur donner le statut d'une proposition théorique universelle. La théorie de la convergence ne se manifeste-t-elle pas, plus que partout ailleurs, dans les sciences de l'organisation et du management <sup>7</sup> ?

Après avoir présenté rapidement les caractéristiques des études récentes sur la taxonomie des structures d'organisation, on en montrera, à partir de quelques exemples, les limites, proposant *in fine* une *problématique de l'effet sociétal*, pouvant rendre compte des différences structurelles empiriquement constatées dans des entreprises « comparables » en France et en Allemagne <sup>8</sup>.

### 1. *La mesure des structures d'organisation et leur interdépendance dans les études anglo-saxonnes récentes.*

Situons d'abord les travaux sur les structures d'organisation par rapport aux divers courants ou contre-courants théoriques issus de l'analyse rationaliste classique de l'organisation.

De même que les théoriciens des Relations humaines se sont définis en opposition au taylorisme, les sociologues de l'organisation (et de la bureaucratie) ont pris peu à peu leur distance par rapport au type-idéal wébérien en développant la théorie des dysfonctions. Mais ce renversement de perspective, caractérisé par la prise en compte du *facteur humain* et de *l'informel*, devait à son tour donner naissance, autour des années soixante, à un courant néo-rationaliste, dominé par l'analyse stratégique fondée en partie sur la théorie des décisions, et sur l'analyse structurelle, visant à rendre compte de la structure des organisations en fonction notamment de leur environnement, de leur taille et de leur technologie. C'est à ce dernier type d'analyse que se rattachent les travaux des auteurs que nous présentons ici <sup>9</sup>, en accordant une place particulière, du fait de leur centralité dans ce courant, aux travaux que Pugh et d'autres chercheurs

---

7. Voir, entre autres, « The Road to Similarity », extrait du texte de Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick Harbison, Charles A. Myers, (« Industrialism and world Society ») publié par Ross A. Webber, dans *Culture and management*, Irwin Ed., 1969, p. 529-537.

8. Cf. F. Sellier, M. Maurice, J. J. Silvestre, « La Hiérarchie d'encadrement dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal » (Projet de recherche), Laboratoire d'Économie et de Sociologie du travail, Aix-en-Provence, 1972, 43 p., ronéo.

9. A l'analyse structurelle peuvent aussi être rattachés d'autres auteurs comme Chandler ; cf. *Strategy and Structure*, M.I.T., 1962.

avec lui ont développé en Angleterre au sein de l'université d'Aston depuis dix ans <sup>10</sup>.

On peut voir dans les préoccupations de ces auteurs un certain retour aux questions que se posait Max Weber cherchant à expliquer pourquoi les organisations formelles développent certaines caractéristiques (comme la hiérarchie d'autorité) marquant cependant un net progrès par rapport à l'analyse wébérienne par l'étude systématique de l'interdépendance des dimensions structurelles. Une telle approche exclut d'une certaine façon les acteurs <sup>11</sup>, considérant l'organisation dans ce qu'elle a de plus formel. Ceci implique une nouvelle rupture avec les courants précédents ; alors que l'analyse des dysfonctions et des relations humaines se fondait largement sur des études de cas, l'analyse structurelle (du moins celle qui nous occupe ici) nécessite une approche comparative. Pour répondre à des questions telles que : « la taille d'une entreprise entraîne-t-elle la décentralisation de l'autorité ? » ou bien : « la division du travail affecte-t-elle le nombre de niveaux hiérarchiques ? » on doit nécessairement mettre en parallèle plusieurs organisations. Mais ce qui distingue la méthodologie utilisée dans ce cas d'autres études comparatives <sup>12</sup> qui reposent plutôt sur des typologies ou des classifications *a priori*, c'est ce que Pugh et ses collègues ont appelé la *taxonomie* des structures d'organisation fondée sur l'analyse multivariée de dimensions empiriquement mesurables <sup>13</sup>, chaque dimension étant elle-même construite à partir de variables scalables (64 échelles ont été établies à cet effet) <sup>14</sup>. Dans ce cas, les auteurs estiment construire une typologie d'organisation ne reposant pas sur une classification *a priori* mais sur une généralisation empirique <sup>15</sup>.

D'autres auteurs ont contribué à l'élaboration d'une taxonomie des structures d'organisation ; parmi eux les travaux de Joan Woodward sont sans doute les plus connus <sup>16</sup>, et les chercheurs du groupe d'Aston

10. Cf. Pugh *et alii*, 1963 - 1968 - 1969. (On trouvera à la fin de cet article le titre et les références des travaux présentés dans le texte.)

11. Ce point de vue est exprimé très clairement par Peter M. Blau et Richard A. Schønher, dans un récent ouvrage, *The Structure of organizations*, New York, 1971, p. 356 : « Bien que les organisations soient composées d'êtres humains, des régularités sont observables dans leurs structures qui semblent être indépendantes des personnalités et des dispositions psychologiques de leurs membres..., a common theme of the sociological analysis of the book... is, in short, that organizations are not people. »

12. Max Weber avait suivi une démarche comparative de type historique ; Stinchcombe analyse deux types contrastés d'organisation : « Bureaucratic and craft administration of production : a comparative study », *Administrative Science Quarterly*, 1959, 4, 168-187 ; de même Burns et Stalker (*The Management of Innovation*, London, 1961), opposant un type organique à un type mécanique d'organisation.

13. Pugh, Hickson, Hinings, 1969 (b), « A taxonomy is thus a multidimensional classification », p. 115.

14. L'exposé de cette méthodologie complexe ne trouvant pas sa place ici, le lecteur pourra se reporter utilement aux articles cités dans la bibliographie : Pugh *et alii*, 1963, 1968, 1969 (a) et (b).

15. Ils s'inscrivent à cet égard dans la perspective méthodologique définie par B. G. Glaser et A. L. Strauss dans *The Discovery of Grounded Theory*, London, 1968.

16. Joan Woodward, 1958 - 1965 et 1970. La première recherche effectuée par cet auteur en Angleterre reposait sur un échantillon de cent entreprises industrielles.

reconnaissent d'ailleurs volontiers en elle un précurseur de leur approche<sup>17</sup>. Ils déplorent cependant qu'elle n'ait étudié l'influence que d'une seule variable indépendante, la technologie, sur les structures d'organisation, sans tenir compte d'autres variables contextuelles.

Leur plan d'observation original, souvent repris depuis, comporte six *variables dépendantes* représentant chacune une dimension de la structure des organisations (spécialisation des fonctions, standardisation et formalisation des activités, centralisation de l'autorité, configuration des structures, poids des coutumes et traditions), et sept *variables indépendantes*, ou contextuelles (l'histoire de l'organisation, son statut, sa taille, sa technologie, sa raison sociale, sa localisation et son degré d'autonomie<sup>18</sup>). Les inter-corrélations entre les échelles mesurant les différentes dimensions structurelles, puis leur traitement dans une analyse factorielle, devaient permettre de réduire à quatre les variables dépendantes (ou dimensions structurelles), soit : — la structure des activités (ou degré de standardisation des tâches, de formalisation des procédures, de spécialisation des fonctions, ainsi que la longueur de la ligne hiérarchique), — la concentration de l'autorité, — le degré de contrôle bureaucratique des activités directes de production, — et le nombre relatif des activités auxiliaires à la production. L'analyse factorielle ayant permis d'assurer l'indépendance de ces variables, la conclusion est d'importance : elle démontre que les types de structures d'organisation peuvent être multiples<sup>19</sup> et que la bureaucratie (mesurée par des variables des deux premières dimensions) n'est pas unitaire : « les organisations peuvent être bureaucratiques de plusieurs façons<sup>20</sup> ».

D'ailleurs la poursuite de leurs travaux (à partir d'un échantillon de 52 organisations) devait mettre en évidence sept types différents d'organisations<sup>21</sup> confirmant leur première conclusion : « L'idée d'un type unique de bureaucratie n'a plus d'utilité, puisque la bureaucratie prend différentes formes dans différentes situations<sup>22</sup>. » Les chercheurs d'Aston ont pu ainsi faire éclater le caractère unitaire du type-idéal wébérien, comme l'avaient fait avant eux, bien qu'à partir d'une problématique différente, A. L. Stinchcombe et S. Udy<sup>23</sup>. Un autre résultat doit être

---

17. Pugh *et alii*, 1963 : « La recherche de Woodward est à l'avant-garde du genre d'étude que notre cadre conceptuel favorisera, nous l'espérons », p. 314-315.

18. Pugh *et alii*, 1963 - 1968 et 1969 (a).

19. *Idem*, 1968 : « Comme (ces dimensions) sont mutuellement indépendantes, la structure d'une organisation peut contenir toutes leurs caractéristiques à un degré élevé, ou n'en contenir aucune, ou bien certaines, mais pas les autres », p. 87-88.

20. Pugh *et alii*, 1968, p. 88.

21. *Idem*, 1969, p. 120-124. Ces types sont bien entendu obtenus empiriquement et ne sont donc pas exhaustifs. Remarquons qu'un seul (Full bureaucracy) correspond à leur interprétation de la bureaucratie wébérienne : organisation fortement structurée et très centralisée.

22. Pugh *et alii*, 1969 (b), p. 125.

23. Stinchcombe, *op. cit.* ; Udy, « Bureaucracy and Rationality in Weber's Theory » in *American Sociological Review*, 24 (1959, p. 791-95).

souligné ici : l'influence de certaines variables contextuelles (taille, technologie, degré d'autonomie, nombre d'établissements) par lesquelles sont expliqués les divers types d'organisation. « Chaque type (*cluster*) d'organisation est associé à une combinaison particulière des variables contextuelles, permettant de prévoir son apparition <sup>24</sup>. » De plus ces variables jouent un rôle décisif dans la détermination de deux dimensions majeures de la structure des organisations de production : la structure des activités et la concentration de l'autorité <sup>25</sup>.

Cependant la thèse du polymorphisme de la bureaucratie devait être contestée par Child <sup>26</sup>. Partant d'une autre interprétation du type idéal wébérien qui, selon lui, se caractériserait par une forte structure des activités et une faible centralisation de la prise de décision, il réinterprète dans cette perspective les travaux des chercheurs d'Aston, réhabilitant ainsi la pertinence du modèle wébérien : il n'y a qu'une forme (structurelle) de bureaucratie. En effet à partir d'une analyse secondaire des données recueillies par le groupe d'Aston, privilégiant deux des dimensions du modèle bureaucratique (structure des activités et concentration de l'autorité), il met en évidence deux types d'organisation dont un seul correspondrait au modèle bureaucratique au sens wébérien ; l'autre (non bureaucratique) se caractériserait à la fois par la centralisation de la prise de décision et une faible spécialisation et formalisation des activités, ces deux variables étant indépendantes et variant inversement <sup>27</sup>. Il trouve d'ailleurs confirmation, dans ses propres recherches et dans une étude de Hinings et Lee <sup>28</sup>, de sa thèse de l'unicité du modèle bureaucratique, remarquant toutefois qu'elle se trouve fondée avec plus de certitude dans le cas d'un échantillon homogène d'établissements de transformation <sup>29</sup>.

Quant aux variables contextuelles, Child accorde un poids décisif à l'effet de la taille : plus la taille d'une organisation est élevée, plus sa structure se rapproche de celle du type bureaucratique (« *Larger organizations are more bureaucratic* <sup>30</sup> »). Cependant la prise en compte des fonctions exercées par certaines catégories d'employés (comme les spécialistes ou les experts) l'amène à nuancer ses propos à cet égard : « Une comparaison entre des organisations de secteurs industriels différents effectuée en contrôlant l'effet de la taille nous laisse penser que d'autres variables

---

24. Pugh *et alii*, 1969 (b), p. 124.

25. *Idem*, 1969 (a), p. 110.

26. Child, 1972 (b), p. 174.

27. *Ibid.*, p. 174 ; Child estime que si les chercheurs du groupe d'Aston avaient contrôlé l'effet du degré d'autonomie des organisations de leur échantillon, ils auraient obtenu des résultats identiques aux siens, p. 171.

28. Soit un échantillon de 82 firmes anglaises et 9 entreprises de transformation également anglaises.

29. Un échantillon d'organisations homogènes du point de vue du statut lui semble préférable pour une comparaison de variables en rapport avec la notion de hiérarchie ; *ibid.*, p. 173.

30. Child, 1973 (a), p. 171.

doivent être considérées<sup>31</sup>. » Il n'est pas suffisant d'utiliser la taille seule pour prédire la structure des organisations ; le type d'industrie, notamment, pourrait médiatiser les effets généralement attendus de la taille<sup>32</sup>. Plus récemment (1973) Child développe un modèle plus complexe de la structure d'organisation, dans lequel la taille exerce des effets différents selon les dimensions de la bureaucratie. Ainsi la taille exercerait un effet direct sur la décentralisation de l'autorité, et un effet indirect sur la standardisation et la formalisation des procédures. Dans ce dernier cas la *complexité* structurelle de l'organisation médiatiserait l'influence de la taille<sup>33</sup>. Soulignons déjà ici que la notion de complexité (que d'autres auteurs ont défini comme différenciation horizontale et verticale de l'organisation<sup>34</sup>) est mesurée d'après Child par le degré de spécialisation des rôles et des fonctions et par le niveau de qualification des spécialistes : « La composition du personnel d'une organisation définie par leur spécialisation et expertise ... est une variable intéressante et importante entre le contexte de l'organisation (dont la taille est l'aspect primordial) et la nature de sa structure formelle<sup>35</sup>. » Peter Blau avait déjà montré comment la qualification de certaines catégories du personnel « fonctionnel » pouvait influencer la structure d'autorité<sup>36</sup>. De tels développements mettent sur la voie d'une interprétation moins formelle et moins mécanique des structures d'organisation, prenant en compte la nature des activités et les caractéristiques structurelles des rôles et des fonctions.

Cependant, par-delà leur divergence, Pugh et ses collègues, aussi bien que Child, ont bien comme objectif la recherche d'un modèle explicatif des structures d'organisation *universel*, c'est-à-dire pouvant rendre compte de tous les genres d'organisations, quelles qu'elles soient ; à cet égard variables structurelles et variables contextuelles ont bien le même statut théorique.

C'est précisément le caractère d'universalité de leur problématique qui commence à être mis en doute par des recherches récentes fondées sur des études comparatives internationales.

---

31. *Ibid.*, p. 168.

32. « Industry is undoubtedly acting as a proxy », *ibid.*, p. 176.

33. Child, 1973 (a), p. 181 ; et l'auteur commente : « Dans les organisations étudiées, la complexité ne peut pas être prédite ou interprétée valablement sans référence à la notion d'économie d'échelle. Inversement, il n'est ni théoriquement convaincant ni statistiquement démontrable que la taille soit le déterminant principal de la formalisation bureaucratique. »

34. Cf. R. Hall, *Organizations, Structure and Process*, 1972, p. 143 ; J. Hage, « An Axiomatic Theory of Organizations », in *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, n° 3, 1965, p. 294.

35. *Op. cit.*, p. 111.

36. « The Hierarchy of Authority in Organization », *American Journal of Sociology*, vol. 73, n° 4, 1968, p. 454.

## *2. Les comparaisons internationales d'organisations.*

Il est en effet un autre type d'universalité, celui défini par l'ensemble des sociétés. Ainsi des chercheurs ont récemment effectué des études empiriques au sein de plusieurs sociétés afin d'évaluer dans quelle mesure les structures des organisations pouvaient subir des variations sociétales. Ces recherches utilisent le même plan d'observation, ce qui facilite la comparaison de leurs travaux. Même si leurs auteurs conservent la démarche empirique proposée par le groupe d'Aston, on peut considérer que certains d'entre-eux ouvrent une voie nouvelle à la recherche dans la mesure où leur problématique est orientée vers la spécificité sociétale. D'autres, au contraire, tentent de dégager des constantes applicables aux organisations de toutes les sociétés.

La première de ces recherches est celle que Reimann<sup>37</sup> a effectué dans 19 organisations aux États-Unis. Il essaie de vérifier si l'uniformité de la structure bureaucratique, découverte par Child dans les grandes organisations en Angleterre, se vérifie dans une société différente. Pour cela il choisit la formalisation, la spécialisation des activités et une des composantes de la concentration de l'autorité, et découvre que ces variables sont indépendantes<sup>38</sup>, formant même huit catégories parmi les 19 organisations, ce qui venait infirmer la thèse de l'uniformité bureaucratique de Child. Or Reimann, s'appuyant sur le fait que les recherches dont s'est servi Child pour valider sa thèse portent sur des organisations anglaises, est amené à conclure que le polymorphisme bureaucratique qui découle de sa propre étude est provoqué par l'environnement socio-culturel américain :

« Si c'était le cas, les résultats rapportés par Negandhi et Reimann (1971) confirmeraient la thèse que les relations entre les dimensions de la structure bureaucratique seraient fonction, entre autres facteurs, de l'environnement socio-culturel des organisations étudiées<sup>39</sup>. »

Une recherche antérieure réalisée avec Negandhi dans 30 établissements de transformation en Inde renforce plutôt sa conclusion, expliquant l'uniformité du type bureaucratique, qu'elle mettait à jour, par l'influence encore présente des valeurs britanniques dans la culture indienne<sup>40</sup>.

La seconde de ces recherches a été effectuée par quatre chercheurs

---

37. Reimann, 1973.

38. De la même analyse appliquée cette fois à 10 organisations canadiennes se dégage une conclusion moins tranchée : la centralisation, conclut son auteur, n'est pas tout à fait indépendante de la formalisation. J. Pennings, 1973, p. 701.

39. Reimann, 1973 : « If this were the case, the results reported by Negandhi and Reimann (1971) would lend further support to the thesis that the dimensionality of the bureaucratic structure space may be a function, among other things, of the socio-cultural environment of the organizations being studied. » P. 470.

40. Reimann, 1973, p. 470.

(dont deux du groupe d'Aston) sur des échantillons anglais, canadiens et américains. En comparant, dans ces sociétés, les organisations en fonction de chacune de leurs caractéristiques prises isolément, cette recherche se distingue des précédentes qui comparaient les relations entretenues par certaines des variables structurelles au sein d'organisations prises dans différentes sociétés. Selon ses auteurs, les organisations anglaises se différencient des autres par un plus faible niveau de formalisation ; cette différence serait due aux facteurs culturels qui permettent une faible formalisation des rôles en Angleterre parce qu'ils sont plus traditionnellement intériorisés par les acteurs de ces organisations <sup>41</sup>.

Bien que la comparaison des structures des organisations de trois sociétés ait fait ressortir des différences très nettes, ces mêmes auteurs reviennent cependant à leur problématique initiale dans une étude ultérieure <sup>42</sup>. Ils en arrivent en effet à une proposition universelle tout en reconnaissant que tous les facteurs contextuels n'ont pas la même influence sur les caractéristiques des structures étudiées et que les organisations peuvent être structurées différemment selon la société : « Même si le niveau des composantes de la bureaucratisation peut varier selon les pays, la contrainte exercée par la taille est la même et dans la même direction dans chaque pays <sup>43</sup>. »

Ainsi dans une société donnée, si les organisations sont moins formalisées que dans une autre, il n'en reste pas moins que dans l'une et l'autre les organisations de grande taille seront plus formalisées que celles de petite taille : « Même s'il s'avérait que les organisations indiennes soient moins formalisées ou moins autonomes que les organisations américaines, les plus grandes, en Inde, seraient encore plus formalisées que les plus petites <sup>44</sup>... »

Si les deux premières recherches innovent en faisant ressortir que les organisations sont soumises à l'influence de variables sociétales, la dernière reste fidèle à la recherche de régularités universelles.

---

41. Mc Millan *et alii*, déc. 1973, p. 566-567. Conclusion à laquelle était aussi parvenu Richardson, S. A., dans : « Organizational Contrasts on British and American Ships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, 1956, p. 189-207.

42. Hickson *et alii*, 1974, p. 63.

43. Hickson *et alii*, 1974, « Though the levels of constituent ingredients of bureaucratization may differ between countries, the pressure exerted by size is the same and in the same direction in each country », p. 71. Le facteur contextuel est ici la taille. Précisons que leur conclusion vaut pour les autres facteurs pris en compte dans leur recherche.

44. Hickson *et alii*, 1974. « Even though Indian organizations might turn out to be less formalized or less autonomous than American organizations, bigger Indian units would still be more formalized than smaller Indian units... », p. 74.

### 3. Les limites de la généralisation dans les études empiriques d'organisations.

Les recherches empiriques citées jusqu'ici ont été fortement influencées par la problématique du type idéal de la bureaucratie<sup>45</sup>. Leurs auteurs ont toujours utilisé les dimensions qui définissent la bureaucratie pour évaluer la structure des organisations et les mêmes facteurs contextuels pour l'expliquer. Ces variables structurelles mesurent le degré de structuration des activités et de concentration de l'autorité ; elles traduisent en quelque sorte la structure du *système de contrôle* des activités au sein des organisations. Bien que leur utilité soit évidente, nous estimons qu'elles ne peuvent fournir qu'une analyse trop limitative des organisations. Nous prendrons comme exemple la *spécialisation*, composante étudiée dans toutes les recherches et certaines des variables qualifiées de configuratives. Quant aux facteurs contextuels nous montrerons que leur nature et leur mode d'utilisation ont aussi contribué à limiter l'analyse de la détermination structurelle des organisations.

La *spécialisation* permet d'évaluer le degré de différenciation des fonctions. Pour être considérée comme spécialisée, une fonction doit être exercée à plein temps et de façon exclusive par une ou plusieurs personnes en dehors de la ligne de commandement. Les fonctions spécialisées ne comprennent pas les activités directes de production et sont définies sans tenir compte du *statut* du personnel qu'elles requièrent. Ainsi la spécialisation ne fait que mesurer le nombre de fonctions existant dans une organisation et le degré de segmentation de chacune d'entre elles. Or il nous semble que cette variable est un indicateur beaucoup plus riche si l'on tient compte du statut tant hiérarchique que fonctionnel du spécialiste par rapport aux autres catégories du personnel à l'intérieur du système de qualification et de division sociale du travail dans l'organisation.

Quant aux variables *configuratives* elles sont définies uniquement comme des indicateurs de la *forme* de l'organisation. Elles mesurent l'importance de la ligne de commandement et de certaines catégories d'employés faisant ou non partie de la hiérarchie<sup>46</sup>. Dans le plan d'observation du groupe d'Aston, elles sont réparties entre les quatre dimensions de la structure<sup>47</sup> et peuvent être observées à la simple lecture d'un organi-

---

45. Mansfield, R., p. 477-479 et 487-488 ; Pugh *et alii*, 1969 (b), p. 124-125 ; Reimann, 1973, p. 462-463 et 471 ; Child, 1972 (b), p. 163-164 ; Mc Millan, 1973, p. 555-556.

46. Ces variables sont : (1) la longueur de la ligne de commandement (*vertical span*) ; (2) le nombre d'ouvriers par contremaître (*subordinate ratio*) ; (3) la proportion, par rapport au personnel total, de l'encadrement de production (*workflow superordinates*), (4) du personnel non affecté aux activités directes de production (*non-workflow personnel*) et (5) des employés (*clerks*).

47. La structure des activités comprend la variable (1) ; la centralisation de l'autorité, la variable (3) ; le degré de contrôle bureaucratique des activités directes de production, les variables (2) et (3) ; l'importance des activités auxiliaires à la production, les variables (1), (4) et (5).

gramme. L'importance de l'encadrement de la production, par exemple, est un indicateur formel du degré de centralisation de l'autorité et du contrôle bureaucratique des activités directes de production<sup>48</sup>. Les auteurs des autres recherches, se référant à la problématique de la bureaucratie, estiment que ces variables sont d'importance secondaire par rapport aux composantes structurelles qui traduisent un aspect important des organisations, la structure de leur système de contrôle<sup>49</sup>. Nous estimons cependant que certaines des variables configuratives apportent sur la hiérarchie des informations fondamentales pour la connaissance des structures d'une organisation. L'importance de l'encadrement de la production, par exemple, n'est pas seulement un indicateur de la forme ou de la configuration de l'organisation ; elle est une caractéristique essentielle liée à la division du travail, à la nature des relations patronat-ouvriers, voire même aux conditions d'exercice de l'autorité.

Un dernier point de notre critique concerne la nature et l'utilisation des variables utilisées pour représenter le *contexte* des organisations. Celles-ci sont la taille, la technologie, le degré d'autonomie de l'organisation et le degré de concentration de sa propriété. On sait que les membres du groupe d'Aston et Child expliquent la structure de l'organisation par l'influence de ces facteurs. Ils sont aussi valables, selon eux, pour analyser les variables configuratives.

Parmi ces dernières, celles qui, selon nous, concernent directement la hiérarchie, ont souvent été mises en rapport avec la technologie, considérée par certains auteurs comme le facteur contextuel le plus important<sup>50</sup>. Si nous choisissons comme exemple la longueur de la ligne de commandement, nous constatons que sur quatre recherches empiriques effectuées à la suite de celle de Woodward par les membres du groupe d'Aston<sup>51</sup> et Child<sup>52</sup> en Angleterre, Zwermann<sup>53</sup> aux États-Unis et Lukatis<sup>54</sup> en Allemagne, il n'y en a qu'une (celle de Zwermann<sup>55</sup>) qui confirme

---

48. Pugh *et alii*, 1968, p. 89. Il faut souligner ici les ambiguïtés de ce plan d'observation. Par exemple deux des indicateurs configuratifs font partie à la fois de deux des dimensions de la structure et certains items d'une des variables contextuelles (le degré d'autonomie) sont utilisés aussi pour mesurer l'une des variables structurelles (la centralisation).

49. Child, 1972 (b) : « Les troisième et quatrième dimensions, le degré de contrôle bureaucratique des activités directes de production et le nombre relatif des activités auxiliaires à la production sont des variables moins importantes pour la discussion de la thèse de Weber. » P. 164. (Précisons que les troisième et quatrième dimensions contiennent les cinq variables configuratives.) Mansfield, 1973 : « Le concept de configuration ou forme de l'organisation n'est pas pertinent pour le sujet qui nous occupe, aussi ne sera-t-il pas utilisé. » P. 480.

50. Tels par exemple Woodward (1965) et Zwermann (1970). La conception de ce dernier est cependant un peu plus nuancée que celle de Woodward.

51. Hickson, D. J. *et alii*, 1969.

52. Child et Mansfield, 1972.

53. Zwermann, W. L., 1970.

54. Lukatis I., 1972.

55. Zwermann W. L., 1970, p. 72-74.

sa mise en relation avec la technologie. Les chercheurs d'Aston, pour leur part, ont mis en évidence une relation semblable avec le nombre de travailleurs sous le contrôle du contremaître<sup>56</sup>. Il semble donc que l'influence de la technologie n'ait pas l'importance que lui a attribuée Woodward, d'autant que l'apparition de cette relation est parfois conditionnée par la définition spécifique donnée à la technologie<sup>57</sup>.

Les variables contextuelles sont, en fait, toujours considérées dans ces recherches comme des données qui caractérisent toutes les organisations, excluant toute différenciation d'ordre sociétal. N'ont-elles pas été choisies précisément en fonction de leur caractère universel ? La distinction faite par certains auteurs entre « facteurs culturels » et « facteurs contextuels » est à cet égard significative : « Toute recherche soulève le problème de l'influence qu'ont sur les organisations les facteurs culturels qui varient selon les sociétés par opposition aux facteurs contextuels de nature non culturelle tels la taille, la technologie, la propriété et le champ d'activités<sup>58</sup>. »

Cette interrogation sur la possibilité d'une influence culturelle ou sociétale sur les organisations est toute récente chez les auteurs de ces recherches. Leurs travaux montrent à quel point ils restent fidèles à une certaine conception de la détermination des organisations. La taille, la technologie, la propriété et le champ d'activités sont définis comme des caractéristiques contextuelles, imperméables à l'influence de facteurs spécifiques à chaque société. Mais ne peut-on pas imaginer d'autres variables « contextuelles » qui, n'ayant pas cette dernière qualité, pourraient néanmoins être explicatives des structures internes de l'organisation ?

D'ailleurs l'utilité d'un élargissement et d'un approfondissement du champ d'observation est illustrée par certains auteurs qui récemment ont introduit de nouvelles variables structurelles dans leur modèle. Ainsi Child envisage dans la dernière version de son modèle bureaucratique, le niveau de qualification des spécialistes comme un des éléments de la complexité structurelle des organisations. Il met alors en rapport le niveau de qualification avec quatre facteurs contextuels universels, notamment la taille et la technologie. Or n'est-ce pas limiter singulièrement l'analyse de la qualification que de la concevoir comme le résultat de ce seul type d'influence ? Le système de formation (interne et externe de l'organisation) qui conditionne largement la qualification n'est-il pas un facteur au moins aussi explicatif que la technologie ou la taille ?

Plus encore c'est le schéma d'analyse des relations entre variables

---

56. Hickson D. J. *et alii*, 1969, p. 393-394.

57. Comme c'est le cas pour le nombre de travailleurs sous le contrôle du contremaître dans la recherche de Hickson D. J. *et alii*, 1969, p. 393-394.

58. Hickson *et alii*, 1974. « Any research is confronted by the question of the effects upon organization of cultural factors which vary between societies, as against the effects of contextual factors of a non-cultural kind such as organization size, ownership, technology, and field operation. » P. 60.

structurelles et contextuelles adopté par ces mêmes auteurs qui nous semble critiquable, en ce qu'il ne rend compte qu'imparfaitement aussi bien de la complexité interne des organisations que de leurs rapports à la société environnante. En effet, le principe d'explication se limite à l'influence directe de chaque facteur contextuel (pris isolément) sur les variables structurelles. Mais ne peut-on pas estimer que l'organisation, par ses propres structures, puisse à son tour affecter la nature des variables contextuelles prises en compte<sup>59</sup> ? Ainsi, alors que la taille de l'organisation est souvent considérée comme le principal facteur contextuel qui influence la complexité et la différenciation des structures, ne peut-on pas admettre qu'en fait taille et complexité entretiennent des rapports de réciprocité<sup>60</sup> ? On peut d'ailleurs se demander dans quelle mesure la taille (et d'autres variables contextuelles, comme la dispersion géographique) n'aurait pas le statut de variable structurelle.

Enfin, on peut s'étonner que dans leur schéma d'analyse la plupart des auteurs cités n'établissent pas de relations entre les variables structurelles elles-mêmes ou les variables contextuelles. Sans doute la prise en compte de la nature des activités de l'organisation et des caractéristiques professionnelles des acteurs permettrait d'enrichir l'analyse de ces relations, tout en restant dans le cadre d'une approche structurelle.

#### 4. Pour une problématique de l'effet sociétal.

Notre propos s'est limité jusqu'ici à une critique interne. Une autre façon de la poursuivre est de s'interroger sur l'universalité des résultats à laquelle concluent plus ou moins explicitement les études présentées jusqu'ici, tout en soulignant, en référence à d'autres auteurs, la dominance de cette perspective dans les sciences de l'organisation et du management. La présentation d'une recherche de l'effet sociétal sur les structures d'organisation devrait permettre de donner toute leur portée aux critiques formulées précédemment.

Les réflexions que Peter Blau formulait dans un ouvrage déjà ancien introduisent utilement notre propos. Après avoir rappelé les limites qu'oppose à toute généralisation théorique la comparaison d'un échantil-

---

59. Child lui-même, dans sa critique de la théorie de la contingence (contingency theory) dans l'étude des organisations, souligne qu'une organisation, tout en respectant les règles de l'efficacité économique peut « manipuler » les variables contextuelles qui caractérisent son environnement ; reconnaissant que dans ce domaine les connaissances sont extrêmement limitées quant à la nature et au sens des relations causales. « Organizations : a choice for man », in *Man and Organization*, édité par J. Child, Londres, 1973, p. 239-246.

60. Cf. R. Hall, *op. cit.*, p. 143-171. Cet auteur en arrive à considérer la complexité comme un facteur plus important que la taille pour la compréhension des organisations. P. Blau et R. Schønher ont étudié aussi l'influence des facteurs internes et externes à l'organisation sur le degré de complexité. *Op. cit.*, ch. 8 et 9.

lon d'organisations, qui ne peut jamais prétendre à la représentativité du simple fait que l'univers de tous les types d'organisation reste, jusqu'ici, inconnu, il admet toutefois que la comparaison d'un grand nombre d'entre elles, mais de types différents, permette d'accorder une certaine confiance à la généralisation des résultats obtenus<sup>61</sup>. Tout chercheur en sciences humaines partagera sans doute cette position prudente mais réaliste. En revanche, ses réflexions sur la nature de l'approche comparative elle-même nous semblent contestables. Admettant l'utilité des comparaisons internationales (cross-national) pour les recherches en sciences politiques (« l'étude comparative des systèmes politiques doit être internationale car chaque pays n'en possède qu'un »), il ne l'admet pas pour l'étude comparative des organisations, car, dit-il, il y a de nombreuses « organisations dans chaque pays »<sup>62</sup>. Et il poursuit :

« Dans la recherche organisationnelle, les structures pertinentes sont les organisations, quel que soit le contexte national. » De tels propos ne traduisent-ils pas plutôt le type de recherche dominant en sociologie des organisations, comme si le « politique », ou mieux le *sociétal*, n'était d'aucun effet sur les organisations et leurs structures ? Et n'a-t-on pas là l'une des explications de la rareté des recherches internationales en ce domaine ?

Michel Crozier, dans *le Phénomène bureaucratique*, a développé, à cet égard, une démarche différente. Il reconnaît, en effet, à l'encontre des préjugés ethnocentriques, que les processus de contrôle social qui se manifestent dans une organisation bureaucratique « ne sont pas uniformes et se trouvent en fait étroitement associés aux valeurs et aux modèles des relations sociales caractéristiques de chaque société<sup>63</sup> » ; toutefois il ne se situe pas seulement au niveau des modèles culturels et des systèmes de valeurs. *Les modèles organisationnels sont étroitement associés à des modèles institutionnels* (tels le système d'éducation ou le système politique au sens large)<sup>64</sup>. Ce type d'analyse appliqué à l'étude des structures d'organisation pourrait sans doute en renouveler le contenu, tout en relativisant les résultats obtenus jusqu'ici. Si des études récentes s'engagent dans cette voie, elles ne rompent pas cependant totalement avec la recherche des similarités, comme si le niveau d'industrialisation

---

61. In *Bureaucracy in Modern Society*, New York, 1971, 2<sup>e</sup> édition, p. 90 ; dans *The Structure of Organizations* (1971), *op. cit.*, p. 299, le propos est encore plus affirmatif.

62. *Op. cit.*, « Methods in Studying Organizational Structure », p. 84.

63. *Op. cit.*, p. 307.

64. *Op. cit.*, p. 308 ; parmi les modèles institutionnels de la société française dans lesquels il tente de retrouver les « harmoniques » de son modèle organisationnel, Michel Crozier a retenu, outre le système d'éducation, le *système de relations industrielles*. (Nous reviendrons sur l'intérêt de ces deux systèmes dans la présentation de notre problématique.) Plus récemment cet auteur, conscient des limites de *l'analyse institutionnelle classique* et de l'approche *culturaliste* « qui reposent seulement sur les données trop floues de l'étude des valeurs », se propose, par l'étude des *processus d'intégration* propres à chaque société, de mesurer leurs capacités organisationnelles spécifiques et leurs relations avec les institutions formelles : « Sentiments, organisations et systèmes », *Revue française de Sociologie*, XI-XII, 1970-1971, p. 149-150.

(ou la « logique de la rationalité ») devait nécessairement surdéterminer les différences sociétales.

Reinhard Bendix exprimait déjà ce dernier point de vue dans un ouvrage classique, *Work and Authority in Industry* (New York, 1956). Pour cet auteur, la bureaucratiation varie en fonction des types d'industrie (définis par l'intensité d'utilisation du capital) : par exemple, la proportion d'employés administratifs et techniques dans des raffineries de pétrole en Allemagne et aux États-Unis, ou en Suède devrait être uniformément élevée, la tendance inverse se vérifiant dans des entreprises de chaussures des mêmes pays<sup>65</sup>. Sans doute la confiance qu'il attribuait aux déterminismes technologique et économique<sup>66</sup> ne lui a-t-elle pas permis de saisir toute la signification des études menées alors par Frederick Harbison avec d'autres chercheurs sur le *management* d'entreprises sidérurgiques dans divers pays. Bendix, qui mentionne ces travaux dans une note, semble plus impressionné par la méthodologie mise en œuvre que par les résultats qui contredisent ses propres hypothèses. En effet Harbison constatait qu'une entreprise américaine de sidérurgie employait dix fois plus de techniciens qu'une entreprise allemande comparable, trois fois plus de contremaîtres, et plus d'un cinquième d'employés et d'agents techniques subalternes<sup>67</sup>. Par contre dans un commentaire suggestif Bendix ouvrait des perspectives nouvelles pour la méthodologie de la recherche comparative dans lesquelles on ne semble pas s'être engagé jusqu'à un passé récent : « Bien que de telles comparaisons entre sociétés (cross-cultural) portant sur des entreprises comparables dans la même industrie soient éclairantes, on peut penser qu'une comparaison contrastée, par exemple, d'entreprises de la sidérurgie et de l'industrie de la chaussure, dans deux pays ou plus, serait aussi bénéfique<sup>68</sup>. »

Les résultats de l'étude récente de J. P. Daubigney et J. J. Silvestre sur la hiérarchie salariale dans des entreprises comparables en France et en Allemagne<sup>69</sup> viennent confirmer, semble-t-il, la suggestion clair-

---

65. *Work and Authority*, p. 223-224 ; Bendix soulignait cependant la difficulté de telles comparaisons du fait des différences du *développement technologique* d'industries semblables dans les différents pays, et aussi des différences dues à la main-d'œuvre disponible et à la *formation* du personnel administratif.

66. L'économisme qui sous-tend la majorité des études sur les organisations et le management (La meilleure organisation est celle qui est la plus efficace d'un point de vue économique) a sans doute fortement influencé la conception universalisante des modèles d'organisation : l'efficacité économique de l'organisation, comme valeur universelle, représente sans doute la motivation principale de la recherche du « one best way ». Cette orientation largement répandue est illustrée notamment par Frederick Harbison, « Entrepreneurial Organization as a factor in economic development », in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 70, 1956, p. 364-379.

67. *Op. cit.*, p. 224 (note 34). On peut trouver les résultats de la recherche citée dans Harbison, Kochling, Cassel, Ruebmann, « Steel management in two continents », *Management Science*, 1955, 2, 31-39.

68. *Ibid.*, p. 224, note 34.

69. J. P. Daubigney et J. J. Silvestre, « Comparaison de la hiérarchie des salaires entre l'Allemagne et la France », *Laboratoire d'Économie et de Sociologie du travail*, Aix-en-Provence, 1972, 200 p., ronéo.

voyante de Bendix montrant l'effet heuristique d'une comparaison internationale pour la compréhension des structures et des processus organisationnels. Nous ne retiendrons des résultats de cette étude (de caractère principalement économique dans ses objectifs premiers) que ceux utiles à notre propos. Une présentation rapide de sa problématique et de son plan d'observation est cependant nécessaire.

Les auteurs de cette étude, analysant les différences dans la répartition des salaires internes aux entreprises industrielles de ces deux pays, ont cherché à éliminer de leurs observations l'effet de l'entreprise sur le niveau des salaires et ses variations entre pays. Ils ont alors adopté une méthode de comparaison par couple d'entreprises, homogènes du point de vue de quelques variables essentielles pour la détermination du niveau des salaires : la taille, la branche et le marché du travail local <sup>70</sup>. L'originalité de leur approche est d'avoir rompu avec la méthode la plus usitée, la comparaison « à poste de travail égal », pour considérer l'entreprise plutôt comme un ensemble de tâches identiques contribuant à une même production. « L'objectif de la comparaison est alors de révéler dans quelle mesure ... les entreprises répartissent différemment les qualifications ..., et sanctionnent ces choix par une certaine structure des salaires <sup>71</sup>. » Il s'agit d'analyser la répartition des emplois et des qualifications pour mettre en évidence, dans chaque pays, comment et selon quelles règles va se former la relation qualification — emploi — salaire.

L'un des principaux résultats de cette étude est la différence constatée dans la stratification hiérarchique des catégories d'emploi (aspect particulier de la division du travail) dans chaque couple d'entreprises, en France et en Allemagne ; cette différence étant, bien entendu, en relation étroite avec celle de la hiérarchie salariale (objet d'étude) dans les deux pays. Cette dimension structurelle de l'organisation a été appréhendée par plusieurs indicateurs : — des indices de distance salariale entre catégories d'emploi <sup>72</sup>, — le poids relatif de chaque catégorie dans l'effectif total, — le nombre de niveaux hiérarchiques. Ce plan d'observation, on le voit, reste fidèle à une approche structurelle de l'organisation, mettant toutefois davantage l'accent sur la division sociale du travail et sur ses rapports avec la structure des rémunérations.

---

70. Sept couples d'entreprises furent ainsi constitués dans des branches industrielles (sidérurgie, machines-outils, papeterie, tannerie) différentes par la technologie et la taille moyenne des établissements. Nous nous inspirons largement, pour la présentation des résultats de cette étude, du rapport cité précédemment, et d'un article de J. J. Silvestre : « Une comparaison des différences de salaires dans deux groupes d'entreprises industrielles en France et en Allemagne », Laboratoire d'Économie et de Sociologie du travail, Aix-en-Provence, 1974, 30 p., ronéo (à paraître dans la *Revue internationale du travail*, Genève).

71. J. J. Silvestre, *op. cit.*, p. 5.

72. Ex. : ouvriers qualifiés / non qualifiés ; cadres moyens / supérieurs ; cadres / non cadres.

Tableau 1  
Indices de dispersion des salaires  
(ensemble des salariés de chaque entreprise)

Couples d'entreprises	Machines-outils				Sidérurgie				Papier-carton				Tannerie	
	F	A	F	A	F	A	F	A	F	A	F	A	F	A
Coefficient de variation(%) <sup>1</sup>	50	25	45	22	37	28	39	27	39	26	39	25	44	18
Centile sup. Décile inf.	5,3	2,7	4,5	2,4	3,8	2,8	3,9	2,7	5,1	2,4	3,7	2,6	5,5	2,0

F = France; A = Allemagne, pour chaque couple d'entreprise.

Tableau extrait du rapport(1972) cité, p. 44.

1. Rapport de l'écart-type à la moyenne des salaires mensuels, soit :  $\frac{\sigma}{m}$ .

Tableau 2  
Indices de structures globales d'emplois et de salaires

Couples d'entreprises	Machines-outils				Sidérurgie				Papier-carton				Tannerie	
	F	A	F	A	F	A	F	A	F	A	F	A	F	A
Proportion de non-ouvriers (%)	28,0	14,3	26,0	29,0	25,5	18,6	34,2	18,4	23,0	15,5	19,2	11,8	25,0	7,0
Rapport : sal. mensuel des non-ouvriers														
sal. mensuel des ouvriers	1,89	1,21	1,73	1,23	1,64	1,49	1,47	1,42	1,74	1,53	1,65	1,51	1,81	1,28

Tableau extrait du rapport (1972) cité, p. 53.

Tableau 3  
Distance salariale entre catégories d'emplois  
non-ouvriers (Base 1,00 = salaire moyen tous salariés)

Couples d'entreprises	Machines-outils				Papier-carton			
	F	A	F	A	F	A	F	A
Cadres administratifs	2,80	1,95	3,07	1,86	2,80	1,70	2,95	2,29
Cadres de production	2,64	2,52	3,74	1,83	2,80	1,82	2,70	2,22
Contremaîtres	1,65	1,16	1,43	1,12	1,57	1,28	1,93	1,63

Extrait du tableau 12, rapport cité, p. 90-91.

Quelques résultats suffiront ici à illustrer la démarche de cette première étude <sup>73</sup>.

Le tableau I indique pour l'ensemble des salariés de chaque entreprise la dispersion des salaires (les calculs sont effectués sur la base des salaires mensuels) calculée en fonction de deux indicateurs. Dans tous les couples d'entreprise la dispersion des salaires est plus importante en France qu'en Allemagne ; la régularité de ce premier résultat met déjà à lui seul sur la voie d'un « effet national ». Cette différence demeure même si l'on compare l'ensemble des établissements français et allemands : la dispersion des salaires la plus forte, constatée dans l'une des entreprises allemandes, est cependant sensiblement inférieure à la dispersion la plus faible trouvée dans l'une des entreprises françaises (soit 28 % contre 37 %) <sup>74</sup>.

De plus la forme des distributions de salaires diffère aussi de manière significative entre les deux pays : celles-ci sont beaucoup plus dissymétriques dans les entreprises françaises. Le calcul du rapport entre le centile supérieur et la moyenne de l'ensemble des salaires indique que les plus hauts salaires dans le cas français sont trois à quatre fois supérieurs au salaire moyen, tandis que dans les entreprises allemandes ce rapport varie seulement entre 1,5 et 2,2. C'est là un premier indice de la différence des structures hiérarchiques dans les entreprises des deux pays.

Le tableau II fournit deux indices qui caractérisent globalement les catégories d'emplois de non-ouvriers par rapport à celles d'ouvriers. La main-d'œuvre non-ouvrière y apparaît sensiblement plus nombreuse dans les entreprises françaises, à une exception près. De plus le rapport du salaire mensuel des non-ouvriers sur le salaire mensuel des ouvriers traduit la plus forte valorisation <sup>75</sup> des catégories de non-ouvriers dans l'échantillon français. Ces résultats manifestent des formes de division du travail différentes dans les deux pays, notamment une valorisation inégale des tâches non directement liées à la production.

L'analyse plus fine des différenciations inter et intra-catégories d'emplois confirme bien, en effet, une répartition différente et une inégale valorisation des groupes de fonction et de qualification dans les deux cas. Le tableau III, dans une présentation simplifiée, permet en outre de mettre en évidence, dans des couples d'entreprises de taille comparable <sup>76</sup>, l'éventuel effet de la technologie. Deux types d'industrie ont été retenus à cet égard : la construction de machines-outils caractérisée par une production de petites séries nécessitant une main-d'œuvre ouvrière relativement

---

73. La régularité et l'importance des résultats obtenus, dans l'un et l'autre pays, sont à l'origine d'un nouveau projet de recherche présenté ci-après.

74. Cf. J. P. Daubigney et J. J. Silvestre, *op. cit.*, p. 44-46.

75. Cette notion est employée ici avec une connotation économique ; elle peut traduire aussi, par extension, l'un des aspects de la hiérarchisation des catégories professionnelles, puisqu'on accorde à certaines d'entre elles plus de « prix ».

76. Cette condition est nécessaire, compte tenu de l'influence que peut exercer la taille de l'organisation par rapport à celle de la technologie sur la stratification des emplois.

qualifiée, et la fabrication de papier et carton, production en continu, à main-d'œuvre ouvrière relativement moins qualifiée.

Plusieurs résultats ressortent de ce tableau. D'une part on constate dans les entreprises françaises une hiérarchisation des groupes d'emplois, plus importante que celle de leurs homologues allemandes. Cette tendance est particulièrement évidente pour les cadres supérieurs et dans une moindre proportion pour les agents de maîtrise. Tout se passe comme si (et cela se vérifie sur l'ensemble des sept couples d'entreprises) les entreprises françaises valorisaient tout particulièrement les fonctions dans les positions hiérarchiques les plus élevées, et celles impliquant l'exercice d'une autorité vis-à-vis d'un personnel d'exécution<sup>77</sup>. Un résultat comparable apparaît d'ailleurs lorsqu'on considère à la fois le poids de l'encadrement moyen par rapport à la main-d'œuvre ouvrière, et les rapports des salaires entre l'encadrement de la production (contre-maîtres, chefs d'équipe) et les catégories d'ouvriers (qualifiés, non qualifiés).<sup>78</sup> On notera de plus que la technologie ne semble pas avoir d'effet dans ce cas. Les autres résultats de cette étude manifestent d'ailleurs à l'évidence soit l'absence totale d'influence de la technologie, soit des tendances le plus souvent contradictoires, comme si la technologie était surdéterminée par d'autres facteurs, à la fois internes et externes à l'entreprise.

D'autres informations viennent confirmer, d'une autre façon, l'image contrastée de l'entreprise française par rapport à son homologue allemande. Ainsi les différences relatives au nombre de niveaux hiérarchiques. Dans les entreprises françaises de l'échantillon, on dénombre généralement cinq niveaux hiérarchiques parmi l'encadrement du secteur de la production : — deux cadres, le directeur de production et son adjoint, ingénieur de fabrication — et trois niveaux de maîtrise, le chef d'atelier, le contre-maître, le chef d'équipe<sup>79</sup>. En revanche, dans les entreprises allemandes, on trouve le plus souvent trois niveaux au total : deux cadres supérieurs (chef de département et ingénieur de fabrication) et un seul niveau de maîtrise<sup>80</sup>. De plus, cette étude révèle l'existence de régularités dans l'importance numérique de l'encadrement, supérieure dans les entre-

---

77. Rapport, *op. cit.*, p. 91-92. En regard, la hiérarchisation des fonctions apparaît plus continue dans les entreprises allemandes.

78. J. J. Silvestre, *op. cit.*, p. 21. L'ensemble de ces résultats manifeste une plus forte valorisation du personnel d'encadrement dans les entreprises françaises qui a sa correspondance dans une moindre valorisation du travail d'exécution.

79. Dans l'un des couples de la machine-outil, et toujours dans le secteur de production, on a pu dénombrer, dans l'entreprise française, dix niveaux, du manœuvre au directeur de production, tandis que l'on ne trouvait que quatre niveaux dans l'entreprise allemande correspondante ; la différence étant surtout sensible dans l'encadrement moyen.

80. Les accords conventionnels prévoient quatre niveaux de maîtrise (de M1 à M4). En fait la catégorie M1 ne semble jamais utilisée, et les catégories M2 et M4 ne sont que très rarement pourvues, et n'ont pas de toute façon une réelle signification hiérarchique.

prises françaises par rapport à leurs homologues allemandes<sup>81</sup> ; ceci est particulièrement sensible au niveau de l'encadrement moyen et à celui de la maîtrise<sup>82</sup>, traduisant deux conceptions différentes de l'encadrement dans ses rapports au personnel d'exécution<sup>83</sup>. Un tel résultat traduit une situation très différente de la qualification ouvrière dans les deux pays et renvoie sans doute à deux types d'organisation du travail accordant notamment un poids plus important, dans le cas français aux services fonctionnels proches de la production<sup>84</sup>.

L'ensemble des résultats de cette étude, plus nombreux et complexes que ceux présentés ici, convergent vers deux conclusions principales : — les régularités qui s'en dégagent mettent en évidence l'existence de deux types « nationaux » de hiérarchisation des salaires et de différenciation des emplois ; — ces modes différents d'organisation de l'entreprise et de division du travail ne semblent devoir être expliqués qu'en référence non seulement à des facteurs structurels internes aux entreprises, mais encore à des facteurs externes particuliers aux sociétés globales dont elles font partie. C'est ce qu'une nouvelle recherche, en cours de réalisation, s'efforce de développer et de vérifier<sup>85</sup>, dans une approche pluridisciplinaire<sup>86</sup>.

Cette recherche, comme celles dont nous avons présenté et critiqué les résultats, s'inscrit dans une approche *structurelle* de l'organisation. Elle se différencie toutefois des précédentes sur plusieurs points. Son objectif est la recherche d'un « effet sociétal » sur les structures de l'organisation ; ce faisant elle rompt avec la problématique de l'universalité. Elle tient compte sans doute de *l'environnement* et du *contexte* mais, on le verra, dans une toute autre perspective. Elle tend, enfin, à combler le vide théorique dans lequel se sont développées la plupart des études précédentes qui, par-delà leur empirisme, n'ont eu d'autres références que celle du type idéal de la bureaucratie wébérienne, soit pour le confirmer, soit

---

81. Rapport, *op. cit.*, p. 134-144.

82. Dans un cas extrême, comme celui des entreprises de la sidérurgie de l'échantillon, on trouve, par exemple dans le secteur d'entretien, un agent de maîtrise pour 18 et 21 ouvriers en Allemagne et un agent de maîtrise pour 5 et 8 ouvriers en France.

83. Ces conceptions différentes se retrouvent d'ailleurs dans les définitions de fonctions données par les accords conventionnels dans l'un et l'autre pays. L'accent semble mis davantage en France sur la fonction d'autorité et de respect de la discipline, et plutôt sur les tâches de contrôle, d'organisation ou d'assistance en Allemagne.

84. Rapport, *op. cit.*, p. 137-140.

85. Ce projet est mené dans le cadre du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du travail (Aix-en-Provence) et a obtenu une subvention du CORDES ; Marc Maurice, François Sellier, Jean-Jacques Silvestre en ont la responsabilité ; Jean Duplex, Catherine Marry y collaborent, ainsi que Jacques Bouteiller. Michel Brossard, chargé d'enseignement à l'école des Relations industrielles de l'université de Montréal, actuellement en stage au LEST, participe à sa réalisation, dans le cadre d'une thèse de 3<sup>e</sup> cycle.

86. Une analyse pluridisciplinaire est expérimentée, faisant appel à l'économie, à la sociologie, et à une approche en termes de « Relations professionnelles ». Plusieurs couples d'entreprises sont actuellement étudiés en France et en Allemagne ; à ces couples seront adjointes ultérieurement des entreprises italiennes comparables.

pour l'infirmier. Sans doute la présentation d'une nouvelle problématique, celle de l'effet sociétal, ne suffit pas pour invalider l'ensemble des recherches effectuées depuis plus de dix ans. Mais tel n'est pas notre propos. Plus modestement, tout en reconnaissant l'intérêt cumulatif de ces travaux pour la compréhension des structures d'organisation, nous voulons souligner la portée heuristique de la comparaison inter-sociétale, encore insuffisamment pratiquée en ce domaine. Les réflexions qui suivent permettront d'évaluer dans quelle mesure notre approche est en continuité ou en rupture par rapport aux études précédentes.

En regard des échantillons importants d'organisations sur lesquels reposent la plupart de ces études, notre champ d'observation s'apparente plutôt à l'étude de cas. Mais les faiblesses que nous avons cru déceler dans les enquêtes extensives ne leur sont-elles pas inhérentes, du moins dans l'état actuel de la sociologie des organisations ? Si l'approche extensive facilite l'application d'une taxonomie complexe, est-on toujours sûr de mesurer les mêmes choses ? Ne serait-il pas plus bénéfique de travailler sur des échantillons plus homogènes d'organisations, afin de limiter le nombre de variables à contrôler et d'éviter la contamination inévitable dans ce cas, entre variables<sup>87</sup> ? Sans doute, toute problématique induit sa propre méthodologie. A cet égard notre démarche conduit, au moins dans cette phase exploratoire, à privilégier l'analyse intensive qui permet, tout en situant les dimensions structurelles de l'organisation dans leur contexte, de prendre la mesure des processus internes et externes qui en rendent compte.

Un seul exemple suffira à illustrer notre propos. La plupart des études précédentes ont utilisé dans leurs indicateurs de structure d'organisation des caractéristiques de certaines catégories du personnel : importance du « management » (*managerial ratio*), des spécialistes et des fonctionnels (*staff ratio*), ou des administratifs (*administrative, clerical ratio*), mesurant leur degré d'autonomie (*span of control*), leur position dans la hiérarchie, ou la concentration de l'autorité. Ces variables, centrales dans notre approche, ont été utilisées dans ces recherches d'une façon très formelle, sans référence suffisante au contenu réel des fonctions, à leur statut, aux relations qu'elles entretiennent entre elles, à leur degré de substituableté, encore moins à la qualification qu'elles requièrent ou à la formation nécessaire pour les exercer<sup>88</sup>. Est-ce là un plaidoyer en faveur des études de cas ? Nous ne le pensons pas, refusant le faux dilemme entre analyse « qualitative » ou « quantitative ». Mais n'est-ce pas à ce prix que l'on pourra s'assurer de mesurer la même chose lorsqu'on compare le nombre de « spécialistes » dans une fabrique de chocolat, une usine d'électronique, ou un syndicat ?

---

87. Cet argument est soutenu notamment par P. Blau et R. A. Schœnherr dans *The Structure of Organizations*, op. cit., p. 10-11.

88. D'ailleurs, comment cela aurait-il pu être réalisé dans le cadre d'une enquête extensive ?

Mais il serait injuste de notre part de passer sous silence les recherches qui ont introduit récemment dans leur schéma d'analyse et dans la construction de leurs variables des indices de statut, de qualification, voire de formation. C'est le cas notamment de Child qui dans un modèle de la structure bureaucratique accorde le même statut au niveau des qualifications et à la spécialisation des rôles et des fonctions pour définir la complexité de l'organisation<sup>89</sup>. Ce même auteur, dans une étude sur les déterminants de l'importance numérique des spécialistes dans les organisations, estime que les résultats souvent contradictoires en ce domaine peuvent s'expliquer par *l'hétérogénéité* des fonctions des spécialistes, que ne fait sans doute qu'amplifier l'usage des mesures agrégatives<sup>90</sup>. Blau et Schœnherr, pour leur part, ont tenu compte largement, dans leur étude sur les services publics d'emplois aux États-Unis, du contenu professionnel des diverses catégories et de la nature de leurs activités ; montrant notamment l'influence de la qualification des emplois et de la professionnalisation de certaines fonctions sur la forme de structure hiérarchique des organisations<sup>91</sup>. Ce type d'analyse enrichit considérablement la démarche ouverte par Pugh et ses collègues en 1963. Reconnaître par exemple que le contenu des fonctions exercées peut être mis en rapport avec la forme des structures de l'organisation marque déjà un progrès de l'analyse<sup>92</sup> ; admettre que le système de formation puisse être considéré comme variable « explicative » en serait un autre. C'est la démarche adoptée dans la recherche de l'effet sociétal, mettant les formes de la division du travail et de la hiérarchisation de l'autorité en relation avec le système éducatif et le système des relations professionnelles<sup>93</sup>.

---

89. Child, 1973 (a). « La composition du personnel d'une organisation eu égard à leur spécialisation et à leur statut d'expert ... est une variable intervenante importante entre le contexte de l'organisation ... et la nature de sa structure formelle », p. 183.

Il reconnaît la difficulté d'identifier les diverses catégories de fonction dans les études extensives d'organisation, et qu'il est, par exemple, plus difficile de distinguer les employés auxiliaires des employés directs dans les services que dans les entreprises industrielles, in Child, 1973 (b), p. 331.

90. Child, 1973 (b), p. 345.

91. Ces auteurs reconnaissent eux-mêmes que la conceptualisation de la structure formelle des organisations qu'ils présentent dans leur ouvrage est plus compréhensive que ce n'est le cas habituellement, in *Structure of Organizations* (1974), *op. cit.*, p. 300, et ch. 9 et 10 ; voir aussi, Peter Blau, « The Hierarchy of Authority in Organizations », *The American Journal of Sociology*, 1968, vol. 73, 4, p. 457 ; et Richard Hall, *Organizations*, 1972, p. 158-160.

92. On notera que Blau et Schœnherr développent des analyses très intéressantes sur l'influence de la localisation (plus ou moins urbaine) des services publics qu'ils étudient à la fois sur la qualification des employés et sur la qualité des services qu'ils assument. Indirectement, ces facteurs contextuels peuvent modifier la différenciation des tâches et des fonctions au sein de l'organisation, *op. cit.*, p. 107 et 147. Child lui-même rend de plus en plus complexe son schéma d'analyse, introduisant des variables intervenantes entre la taille et la technologie d'une part et les dimensions structurelles d'autre part.

93. Dans ce dernier cas, les systèmes de classification et de rémunération négociés entre patronat et syndicat n'influencent-ils pas la division sociale du travail ?

Dans une telle perspective d'analyse les notions de « contexte » ou d'« environnement » apparaissent très insuffisantes dans l'explication. Chercher dans les caractéristiques du système éducatif (et de formation professionnelle) propre à une société un principe explicatif de la division sociale du travail dans l'entreprise (la relation inverse n'étant pas exclue), n'est-ce pas, situant l'entreprise elle-même dans la société<sup>94</sup>, saisir les effets de la société sur son organisation<sup>95</sup>. Dès lors l'entreprise elle-même ne peut plus être considérée seulement comme organisation, elle prend, au même titre que le système éducatif, le statut d'*institution*<sup>96</sup>.

Ainsi le système éducatif, par sa fonction de production de qualification, joue un rôle évident dans la stratification professionnelle de l'entreprise ; de même la sélection et le contenu même de l'enseignement contribuent à la constitution de la division sociale du travail en son sein, notamment de la hiérarchie de l'autorité. L'entreprise ne reproduit-elle pas alors dans son organisation les distances sociales de la société globale ?

Mais l'entreprise ne fait-elle que *reproduire* fonctionnellement les caractéristiques du système éducatif ? Comme institution dominante, à des degrés divers selon les sociétés, n'impose-t-elle pas à son tour aux autres institutions, en particulier au système éducatif, ses propres modèles de la hiérarchie sociale ?

De telles questions ne suffisent certes pas à construire une théorie des rapports entre organisation et société<sup>97</sup>. Elles indiquent cependant dans

---

94. Claudine Marengo a montré, dans une communication présentée au VII<sup>e</sup> Congrès Mondial de sociologie (Varna, 1970), les difficultés de la sociologie des organisations à conceptualiser les relations de l'organisation avec son environnement, proposant plutôt une « étude des organisations dans la société » (« De la sociologie des organisations à l'étude des organisations dans la société », 20 p., ronéo). Voir aussi, Arnaud Sales, « L'entreprise et son environnement », in *Sociologie et Sociétés*, 1970, 2, 1, p. 107-122.

95. A. L. Stinchcombe a développé cette analyse, mais dans une perspective historique, soulignant notamment les conditions sociales d'apparition de certains types d'organisation : « Social structure and organizations », in *Handbook of Organizations*, Ed. J. G. March, Chicago, 1965, p. 142-193.

96. A. Touraine, *La Société post-industrielle*, Paris, 1969, ch. 3, et *Production de la société*, Paris, 1973, p. 293-315.

97. L'absence de cadre théorique (à part une référence au type idéal de la bureaucratie de Max Weber) est certainement la principale lacune dans des recherches précédentes. Child et Blau reconnaissent que les relations statistiques les mieux établies ne sont pas des critères théoriques. Child écrit à ce sujet dans un article récent : « La routine, quasi-mécanique, de l'analyse de régression et des corrélations n'est profitable que si elle se développe dans un cadre théorique antérieur, aussi élémentaire qu'il soit, afin de tendre à créer un schéma de propositions à la lumière des recherches déjà effectuées dans ce domaine », in *On Predicting and Understanding Bureaucratic Structure*, 1973. Peter Blau et Schœnherr ont posé les fondements d'une théorie déductive de la structure formelle des organisations dans leur ouvrage, *The Structure of Organizations*, à partir d'une généralisation des résultats empiriques de leur recherche, *op. cit.*, IV<sup>e</sup> partie, ch. 11.

quel champ théorique une problématique de l'effet sociétal tente de se développer, ouvrant des perspectives nouvelles pour une sociologie des organisations dans la société<sup>98</sup>.

MICHEL BROSSARD ET MARC MAURICE  
*Laboratoire d'Économie et de Sociologie  
du travail (C.N.R.S.)*

**BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIONNÉE**

- Blau P. et Schœnherr R. A., 1971, *The Structure of Organizations*, New York, Basic Books.
- Child J., 1972 (a), « Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice », *Sociology*, vol. 6, n° 1, p. 1-21.
- Child J., 1972 (b), « Organization Structure and Strategies of Control : a Replication of the Aston Study », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, p. 163-177.
- Child J., Mansfield R., 1972 (c), « Technology, Size and Organization Structure », *Sociology*, vol. 6, n° 3, p. 369-393.
- Child J., 1973 (a), « Predicting and Understanding Organization Structure », *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, n° 2, p. 168-185.
- Child J., 1973 (b), « Parkinson's Progress : Accounting for the Number of Specialists in Organizations », *A.S.Q.*, vol. 18, n° 3, p. 328-348.
- Hickson D. J., Pugh D. S., Pheysey D. C., 1969, « Operations Technology and Organization Structure : an Empirical Reappraisal », *A.S.Q.*, vol. 14, n° 3, p. 378-397.
- Hickson D. J., Hinings C. R., Mc Millan C. J., Schwitter J. P., 1974, « The Culture-Free Context of Organization Structure : a tri-National Comparison », *Sociology*, vol. 8, n° 1, p. 59-80.
- Hinings C. R., Lee G. L., 1971, « Dimensions and Organization Structure and their Context : a Replication », *Sociology*, vol. 5, p. 83-93.
- Inkson J. H. K., Pugh D. S., Hickson D. J., 1970 (a), « Organization Context and Structure : an Abbreviated Replication », *A.S.Q.*, vol. 15, n° 3, p. 318-329.
- Inkson J. H. K., Schwitter J. P., Pheysey D. C., Hickson D. J., 1970 (b), « A Comparison of Organization Structure and Managerial Roles : Ohio, U.S.A. and the Midlands, England », *Journal of Management Studies*, 7, 3, p. 347-363.
- Lukatis I., 1972, *Organisationsstrukturen und Führungsstile in wirtschafts unternehmen*, Akademische Verlagsanstalt, Frankfurt.
- Mansfield R., 1973, « Bureaucracy and Centralization : An Examination of Organizational Structure », *A.S.Q.*, vol. 18, n° 4, p. 477-488.
- Mc Millan C. J., Hickson D. J., Hinings C. R., Schneck R. E., 1973, « The Structure of Work Organizations across Societies », *Academy of Management Journal*, vol. 16, n° 4, p. 555-569.

---

98. Les réflexions qui précèdent s'inspirent des échanges que les auteurs du nouveau projet ont eus entre eux au cours de son élaboration. (Cf. note 85, p. 421.)

- Pennings J., 1973, « Measures of Organizational Structure : a Methodological Note », *American Journal of Sociology*, vol. 79, n° 3, p. 686-704.
- Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R., Mac Donald K. M., Turner C., Lupton T., 1963, « A conceptual Scheme for Organizational Analysis », *A.S.Q.*, 8, p. 289-315.
- Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R., Turner C., 1968, « Dimensions of Organization Structure », *A.S.Q.*, vol. 13, p. 65-105.
- Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R., Turner C., 1969 (a), « The Context of Organization Structures », *A.S.Q.*, vol. 14, n° 1, p. 91-114.
- Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R., 1969 (b), « An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations », *A.S.Q.*, vol. 14, n° 1, p. 115-126.
- Reimann B. C., 1973, « On the Dimensions of Bureaucratic Structure : an Empirical Reappraisal », *A.S.Q.*, vol. 18, n° 4, p. 462-476.
- Woodward J., 1958, *Management and Technology*, London, H.M.S.O.
- Woodward J., 1965, *Industrial Organization, Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Woodward J., 1970, *Industrial Organization, Behaviour and Control*, Oxford University Press.
- Zwermann W. L., 1970, *New Perspectives on Organization Theory*, Greenwood Publishing Corporation, Westport, Connecticut.

Publication de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal  
Directeur de la Collection tiré-à-part : Michel Brossard

Membres du Comité des publications : Michel Brossard, Jean-Pierre Daubigny, Gilles Guérin (responsable), Viateur Larouche.

On peut recevoir gratuitement un exemplaire de chaque tiré-à-part en s'inscrivant sur la liste d'abonnement à la Collection. Il suffit d'écrire à l'adresse ci-dessous :

**Service des publications**  
**École de relations industrielles**  
**3150 Jean-Brillant**  
**Case postale 6128**  
**Montréal H3C 3J7**  
**Tél. : (514) 343-7312**

Les exemplaires supplémentaires ou anciens se vendent \$1.00 l'unité dans la limite des disponibilités.

## COLLECTION TIRÉ-À-PART

### Numéros déjà parus

- |                |      |  |
|----------------|------|--|
| Tiré-à-part 7  | 1975 | Les relations du travail dans la fonction publique, par G. Hébert. (épuisé)                      |
| Tiré-à-part 8  | 1975 | Planification de main-d'œuvre dans l'entreprise, par G. Guérin. (épuisé)                         |
| Tiré-à-part 9  | 1975 | Les syndicats : devoir de représentation et personnalité juridique, par A. Rousseau. (épuisé)    |
| Tiré-à-part 10 | 1975 | Panorama du syndicalisme québécois, par L.-M. Tremblay. (épuisé)                                 |
| Tiré-à-part 11 | 1976 | Offre de travail et motivation des gens à faible revenu, par V. Larouche et B. Belzile.          |
| Tiré-à-part 12 | 1976 | L'impact de l'inflation sur la négociation collective, par G. Hébert                             |
| Tiré-à-part 13 | 1976 | Choix des méthodes dans la recherche d'emploi, par C. Rondeau et G. Guérin.                      |
| Tiré-à-part 14 | 1976 | Le degré de preuve requis devant l'arbitre de griefs, par C. D'Aoust, F. Delorme et A. Rousseau. |
| Tiré-à-part 15 | 1976 | Accidents du travail : responsabilités des cadres, par G. Hébert.                                |
| Tiré-à-part 16 | 1977 | Inventaire de satisfaction au travail : validation, par V. Larouche.                             |
| Tiré-à-part 17 | 1977 | Planification des effectifs étudiants dans le système universitaire, par G. Guérin.              |
| Tiré-à-part 18 | 1977 | Le droit du gréviste à son emploi, par A. Rousseau et C. D'Aoust.                                |
| Tiré-à-part 19 | 1977 | Les relations du travail dans l'industrie de la construction au Québec, par G. Hébert.           |
| Tiré-à-part 20 | 1977 | Tembec : un exemple québécois de participation ouvrière, par P. Laporte.                         |
| Tiré-à-part 21 | 1977 | Les relations du travail chez les enseignants, par J.-M. Rainville.                              |
| Tiré-à-part 22 | 1978 | Droit à la grève et droit à la sécurité sociale, par C. D'Aoust et L. Leclerc.                   |
| Tiré-à-part 23 | 1978 | Indexation des salaires et stabilité des prix, par J.-M. Cousineau et R. Lacroix.                |
| Tiré-à-part 24 | 1978 | Inventaire des besoins des individus au travail, par F. Delorme et V. Larouche.                  |
| Tiré-à-part 25 | 1978 | Enrichissement du travail et satisfaction au travail, par J.-M. Rainville.                       |
| Tiré-à-part 26 | 1978 | Y a-t-il un modèle universel des structures d'organisation ? par M. Brossard et M. Maurice.      |