

## Relations industrielles Industrial Relations



Jerald HAGE : *Theories of Organizations: Form, Process and Transformation*. Newport, John Wiley & Sons, 1980, 558 pp., ISBN 0471-33859-1

Dominique Briolat, Pierre Gagnon, Hamadoun Sidibe et Yvon Gasse

Volume 39, numéro 1, 1984

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050011ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050011ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce compte rendu

Briolat, D., Gagnon, P., Sidibe, H. & Gasse, Y. (1984). Compte rendu de [Jerald HAGE : *Theories of Organizations: Form, Process and Transformation*. Newport, John Wiley & Sons, 1980, 558 pp., ISBN 0471-33859-1]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(1), 197–201. <https://doi.org/10.7202/050011ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1984

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

## RECENSIONS BOOK REVIEWS

**Theories of Organizations: Form, Process and Transformation**, par Jerald Hage, Newport, John Wiley & Sons, 1980, 558 pp., ISBN 0471-33859-1

L'objectif principal de l'auteur dans ce livre est de réaliser une synthèse des principaux travaux en sociologie des organisations effectués durant les deux dernières décennies (1960-1980) et d'organiser systématiquement leurs résultats en une théorie cohérente (p. 4). Les principaux travaux de Blalock (1969), Abell (1971), Gibbs (1972) et Hage (1972) sur la construction de théories en sociologie des organisations (p. 5) et le développement d'une plus grande rigueur des méthodes analytiques de recherche sur les organisations (Hannon et Young, 1974; Bohrnstedt, 1969; Heise, 1970) sont deux arguments qui permettent, selon l'auteur, de formuler aujourd'hui une théorie plus sophistiquée en sociologie des organisations, tout comme le firent March et Simon en 1958 (p. 6). Le second objectif de l'auteur est de formuler une série de nouvelles hypothèses sur les processus les plus importants du fonctionnement des organisations et de ses relations avec l'environnement (p. 4); 174 hypothèses sont ainsi présentées par l'auteur (appendice A).

Le livre de Hage est divisé en quatre parties, chacune étant axée sur une perspective théorique particulière. Le pouvoir, thème de la première partie, met l'accent sur les concepts de prise de décision, de coalition dominante au sein des organisations, de gestion des conflits, d'autonomie organisationnelle et de leadership (chap. 3, 4 et 5). La deuxième partie, orientée sur le thème du changement organisationnel analyse principalement l'innovation, ses causes et ses processus ainsi que le phénomène de la résistance au changement (chap. 6, 7 et 8). Le facteur humain et les moyens employés par l'organisation pour s'attacher la loyauté de son personnel ou de minimiser les effets négatifs des conflits sont traités en troisième partie (chap. 9, 10 et 11). L'environnement, dernier thème analysé par l'auteur, soulève le problème de l'autonomie des organisations limités par des contraintes technologiques et sociologiques qui dictent ses stratégies (chap. 12, 13 et 14).

Empruntant à l'analyse de système sa perspective «intranst-transformation-extranst» des organisations mise en évidence entre autres par Katz et Kahn (1966), Hage tente ainsi de formuler une théorie cohérente en sociologie des organisations selon trois niveaux d'analyse (p. 11). Le niveau «micro» qui traite principalement du comportement des individus et des groupes est présenté surtout dans cinq chapitres (3, 6, 9, 10 et 11). Le niveau «més» qui se rapporte à l'organisation comme entité, ayant un objectif spécifique de production ou de service ainsi que les ressources propres à son fonctionnement, constitue en fait le corps de l'ouvrage (chap. 3 à 11). Le niveau «macro» se référant principalement aux organisations complexes affectant les organisations subalternes est surtout traité en dernière partie sous le thème de l'environnement (chap. 12 et 14).

Comme l'auteur le reconnaît lui-même (p. 9), l'orientation essentielle de cet ouvrage se situe au niveau «més» dont l'analyse en occupe les quatre cinquièmes. Ainsi, le processus de changement (chap. 7) entre autres, aurait pu faire l'objet d'une analyse au niveau micro; groupes et individus.

Le cadre d'analyse de Hage à la fois thématique et par niveau se traduit dans trois perspectives analytiques (p. 20-21): le premier chapitre de chaque partie met l'accent sur les «formes organisationnelles», terme qu'il préfère à celui de «structure»; le deuxième sur les «processus organisationnels» et le troisième sur la dynamique du changement ou ce qu'il appelle la «transformation des formes et des processus organisationnels».

Hage s'inscrit dans le paradigme structuro-fonctionnaliste de la sociologie des organisations. Réinterprétant le modèle bureaucratique des organisations de Weber (1946) et les modèles mécanique et organique de Burns & Stalker (1961), Hage leur reproche de ne pas faire suffisamment apparaître les «dysfonctions» inhérentes en fonction du type de performance organisationnelle recherché (p. 35). Ainsi, un ensemble de questions de recherche, tant au niveau des formes, des processus, et de la transformation organisationnelle préoccupent principalement l'auteur dans cet ouvrage (p. 48-49): Quelles sont les meilleures formes (structures) organisationnelles et pour quel type de performance recherchée? Quelles sont les dysfonctions et les contradictions internes de chacune? Quelle forme organisationnelle est la mieux adaptée au contexte technologique et social d'aujourd'hui? Comment les changements sociaux en arrivent-ils à favoriser telle ou telle forme d'organisation et selon quel processus?

L'ouvrage de Hage est intéressant sous plusieurs aspects dont un des principaux est certes l'organisation qu'il a faite du sujet traité.

Hage, dans sa tentative de synthèse théorique combine un ensemble d'hypothèses linéaires et non-linéaires selon quatre formes d'organisation. Elles sont dérivées à partir du modèle de Burns et Stalker (1961) et sont définies comme étant les formes «organique-professionnelle», «mécanique-bureaucratique», «traditionnelle» et «mécanique-organique» (p. 85). Les principales variables structurelles caractérisant ces formes organisationnelles, soit le degré de centralisation, de stratification et de formalisation sont fortement axées autour de la dimension «concentration des spécialistes» au sein de l'organisation (p. 63); celle-ci est d'ailleurs la variable-clé de la synthèse.

Les études et ouvrages cités par l'auteur comme appui à sa démonstration reflètent assez bien, dans l'ensemble, les objectifs qu'il s'était fixés au départ et présentent un autre aspect intéressant de cet ouvrage; des 513 références bibliographiques de cet ouvrage, 15% datent d'avant 1960, 33% se situent entre 1960 et 1969, et 50% entre 1970 et 1979. On peut s'interroger cependant si elles reflètent bien l'évolution de la discipline durant les deux dernières décennies vu la fréquence élevée de citations de certains auteurs (Aldrich, Howard C.; Blau Peter, Child John, Etzioni Amitae, Hage and Aiken, Hall Richard, Meyer Marschall, Perrow Charles, etc.) et de l'omission ou la faible utilisation de certains autres (Thompson, Weick, Miles, Starbuck, Duncan, Pondy, Pfeffer, Mitroff, etc.).

La synthèse de Hage centrée autour de variables structurelles abondamment analysées durant les dernières décennies présente un intérêt certain pour la sociologie des organisations. Compte tenu de la grande diversité du champ d'études, tant au niveau des méthodes de recherche, de la définition des concepts opératoires, des milieux d'application et des paradigmes scientifiques qui les sous-tendent, toute tentative de synthèse théorique ne peut être à prime abord que difficile et faite au prix d'une certaine simplification.

Celle de Hage, effectuée autour de la variable «concentration de spécialistes» présente un apport nouveau par sa simplicité et sa cohérence. Pour l'auteur, le développement de la connaissance se manifeste par une généralisation de l'instruction et une accélération foudroyante de la recherche et de la technologie, ce qui explique l'augmentation de la concentration de spécialistes dans les organisations. Cette concentration affecte à son tour les formes (structures), les processus et la transformation des organisations.

Les 174 hypothèses présentées par l'auteur dans cet ouvrage ouvrent de nombreuses perspectives de recherche en sociologie des organisations. La démonstration théorique qui les sous-tend, bien que parfois inégale dans son exhaustivité, offre un intérêt certain pour tout chercheur ou étudiant dans ce domaine qui cherchera à les approfondir.

Mais cette tentative de synthèse en sociologie des organisations peut être critiquée tant à propos de l'étroitesse des arguments utilisés pour la soutenir qu'à propos de la rigueur des formulations dans cette synthèse.

Les arguments présentés pour soutenir cette synthèse sont fondés sur un seul type d'organisation, deux sortes d'études, une seule méthode de collecte des données et un seul plan d'analyse. En conséquence, ces arguments manquent du support qu'apporterait une synthèse fondée sur la triangulation des types d'organisations des sortes d'études, des méthodes de collecte de données et des plans d'analyse.

Un seul type d'organisation: «les bureaucraties professionnelles traitant des personnes» apparaît dans les recherches présentées pour soutenir les hypothèses. Ceci s'explique du fait que la majorité des recherches de l'auteur furent menées dans ce type d'organisation. Mais dans ce type d'organisation, la concentration de spécialistes est très élevée et ils y détiennent un pouvoir prépondérant bien qu'étant «opérateurs».

Ainsi, la pertinence et la validité des hypothèses proposées peuvent être mises en doute pour d'autres types d'organisations. Par exemple, dans les PME où le pouvoir du propriétaire-dirigeant est autant fondé sur la propriété que sur la compétence, est-ce que toutes les hypothèses proposées relatives au pouvoir s'appliquent et se vérifient? Cette synthèse théorique ne semble donc pas vouloir être généralisée à toutes les organisations.

Deux sortes d'études sont utilisées par l'auteur pour soutenir sa démonstration. D'une part, une étude longitudinale effectuée par lui-même et Aiken comportant trois vagues d'observations; d'autre part, plusieurs études comparant différentes organisations entre elles à un seul moment donné (Blau, Woodward, Perrow).

Ce deuxième type d'étude pose des problèmes quant à la détermination des liens de causalité entre variables; comme l'a fait remarquer Mintzberg dans "Structuring of Organizations" il existe toujours des décalages dans les organisations entre l'évolution d'une situation et la perception de cette évolution d'une part et d'autre part entre cette perception et la mise en place de changements structurels dans l'organisation. En outre, l'auteur ne cite que des études compatibles avec son type d'approche, se gardant bien de réfuter des études contradictoires avec ses hypothèses.

Une seule méthode de collecte de données est utilisée: l'emploi de questionnaires destinés à recueillir des données quantitatives. Jamais l'auteur ne fait allusion à d'autres méthodes possibles de collectes de données qu'il connaît pourtant: l'observation directe proposée par Mintzberg ou bien l'analyse stratégique proposée par Crozier et Friedberg ou encore l'approche ethnologique. Ce biais est facilement explicable car seules les données quantitatives sont exploitables par le seul plan d'analyse qu'il utilise.

L'auteur s'appuie uniquement sur les mesures de corrélation pour justifier la pertinence du choix de telle variable plutôt qu'une autre et pour justifier les influences entre variables. Dès lors que la substitution d'une nouvelle variable augmente la corrélation, l'auteur retient celle-ci comme pertinente à l'explication et rejette l'ancienne. Ce type d'analyse risque d'étouffer la richesse des phénomènes. Cette pratique est manifeste tout au long du livre: dans toutes les études présentées les variables sont traduites ou exprimées sous forme de score. Aujourd'hui,

on s'accorde pour dire que des concepts comme la centralisation ou la complexité sont trop riches pour être traduits en un seul score; ce sont des concepts multidimensionnels difficilement saisissables et réduisibles à un chiffre. L'attachement, sans réserve à la corrélation, constitue une faiblesse majeure de l'ouvrage. Il est aussi connu que la corrélation ne permet pas de dégager la direction des influences. L'auteur en essayant de soutenir son étude par la réinterprétation des recherches antérieures s'est heurté à des problèmes de mesures opératoires non nécessairement compatibles et à des problèmes de validité statistique par l'utilisation abusive des corrélations.

Comme nous venons de le voir, non seulement il y a étroitesse des arguments présentés pour soutenir cette synthèse mais, en plus, la rigueur des formulations présentées est critiquable tant pour certaines définitions opératoires de variables que pour quelques expressions d'hypothèses.

En effet, les concepts fondamentaux du volume (processus, structure, concentration des spécialistes, centralisation, formalisation, stratification, performance) à l'exception de la forme sont théoriquement bien définis et leurs relations sont mises en évidence (pp. 47, 59 et 60); mais la définition de la forme est ambiguë et porte à confusion: structure et forme sont presque interchangeables. Ce n'est qu'au milieu et vers la fin du livre que l'on perçoit la nuance (p. 264, 268) lorsque l'auteur dresse des tableaux comparatifs des formes. Par contre, les mesures empiriques ne reflètent guère le contenu théorique des concepts. Ainsi, l'opérationnalisation des variables comme «concentration des spécialistes» et «centralisation» diffère de leur définition conceptuelle. La concentration des spécialistes est définie comme le niveau et la variété des groupes qualifiés relativement au nombre de groupes dans l'organisation (p. 63), alors qu'elle est mesurée par le rapport de la complexité sur le log de la taille (p. 68, 70). Dans la définition, l'auteur parle du nombre de groupes et dans l'opérationnalisation empirique, il s'agit du log de la taille (taille qui n'est pas non plus définie). Selon l'auteur, la concentration des spécialistes est la variable fondamentale (cruciale) dans l'explication des formes des organisations.

Cette conclusion et les hypothèses qui la sous-tendent s'appuient principalement sur l'étude empirique longitudinale que l'auteur a menée avec Aiken: "Hage-Aiken Panel Study" (p. 63-70). Cette étude empirique — qui met en évidence une relation négative entre la concentration des spécialistes et la centralisation, la stratification et la formalisation — constitue le corpus du raisonnement de l'auteur et guide toutes ses interprétations. En outre, il fait un choix sélectif des recherches empiriques antérieures qu'il tente d'adapter à ses besoins afin d'obtenir des résultats consistants avec ses propres hypothèses dans "Hage-Aiken Panel Study". En aucun moment, il ne réussit à se démarquer de cette étude bien que les mesures de la complexité, de la centralisation et de stratification utilisées par ces recherches empiriques diffèrent de celle de "Hage-Aiken Panel Study". L'auteur reconnaît cette différence dans les mesures mais se sert de ces recherches pour la bonne raison qu'en les réinterprétant, il améliore la corrélation entre certaines variables: "there is a considerable improvement in the size of correlation when one uses their complexity measure standardized on log size. This indicates that the concentration of specialists is the preferred measure" (p. 68).

Non seulement des mesures opératoires manquent de rigueur, mais en plus certaines des 174 hypothèses prêtent elles aussi à critique. Ces hypothèses peuvent être critiquées sur la base des règles de construction des théories, car n'étant pas formulées avec toute la clarté et toute la spécificité requise pour construire une théorie validable empiriquement.

En premier lieu, certaines hypothèses sont présentées implicitement dans le texte et non pas formulées explicitement (p. 212).

En outre, certaines hypothèses sont des tautologies comme l'auteur le reconnaît lui-même (p. 271); d'autres ne dépassent pas le niveau du gros bon sens. Ensuite, la seule formulation de certaines hypothèses ne permet pas d'établir le sens de la relation et celui-ci se déduit soit du contexte, soit des figures (exemple, hypothèse 4.5, p. 126). De plus, le sens de la relation dans certaines hypothèses (4.5, par exemple) peut être contesté: ne serait-ce pas plutôt l'augmentation du nombre de décisions du même type qui augmente la concentration de spécialistes et non l'inverse, comme proposé dans cette hypothèse?

Enfin, pour certaines hypothèses, la relation entre les variables peut s'expliquer par l'influence conjointe d'une autre variable sur celles-ci. En particulier, les variables relatives à l'environnement, la technologie et la taille influent vraisemblablement sur les variables contenues dans certaines hypothèses. Par exemple, pour l'hypothèse 5.1, la nature de l'environnement et de la technologie ne peut-elle produire à la fois la production de masse à bon marché et la centralisation?

### CONCLUSION

Afin de pleinement apprécier et profiter de la perspective apportée par l'auteur, il est nécessaire de bien connaître la littérature à laquelle il se réfère; ce qui en fait un ouvrage s'adressant essentiellement à des spécialistes avertis. Pour ce public, il présente une synthèse originale et stimulante à partir de laquelle on peut réanalyser la littérature existante, imaginer de nouvelles recherches, à partir de certaines des 174 hypothèses proposées.

Mais une synthèse en théorie des organisations est-elle possible, compte tenu de l'ampleur, de la diversité et de l'hétérogénéité des publications dans ce domaine? L'auteur pense que cela est réalisable mais au prix d'une certaine simplification: "But a theory must be, by the nature of the world and our knowledge, a simplification" (p. 5).

Cette simplification se manifeste par une focalisation sur une variable-clé, la concentration de spécialistes à laquelle sont reliées quelques autres variables essentielles: la centralisation, la stratification et la formalisation. Ces quelques variables structurelles conditionnent et expliquent les processus et les transformations, mettant ainsi l'emphase du livre sur la structure. Cette simplification se manifeste également par l'illustration de la théorie proposée à partir de quelques recherches portant sur des organisations bureaucratiques professionnelles traitant des personnes, organisations où la concentration de spécialistes est élevée, les recherches n'utilisent qu'un type de devis méthodologique et recourent exclusivement à la corrélation. Ceci illustrerait bien comment le processus de recherche pourrait déterminer la structure de la théorie et non pas l'inverse.

Dominique BRIOLAT, ESSEC, France; Pierre GAGNON, Université du Québec à Trois-Rivières; Hamadoun SIDIBE, Université de Moncton; Yvon GASSE, Université Laval.

**Comparative Labour Law and Industrial Relations**, by R. Blanpain et F. Millard ed., Deventer, Kluwer, Washington, The Bureau of national Affairs Inc., 1982, 411 pp., ISBN 0-87179-392-2.

L'**International Encyclopaedia for Labour Law and Industrial Relations**, dont le maître d'oeuvre est également le professeur Blanpain, de Leuven, juxtaposait déjà, en un

ensemble particulièrement riche et utile, l'essentiel des principaux systèmes nationaux de droit et de rapports du travail. Le présent ouvrage, réunion d'une vingtaine d'études de presque autant de spécialistes de différents pays (leur notoriété nous permettra de nous contenter d'évoquer leur nom entre parenthèses), vise à transcender ces données nationales, ou même internationales, en les comparant. Recherche, donc, des points de conver-