

Page 11 : *"L'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer"*.

L'action collective, organisée, est un construit social. Les effets pervers ou inattendus sont dus au décalage voire l'opposition qu'il y a entre les intuitions des acteurs et l'effet d'ensemble de leurs comportements dans le temps. L'effet du système peut être que les résultats de l'action collective sont contraires aux volontés des acteurs.

Problème de la coopération : toute entreprise collective repose sur un minimum d'intégration des comportements des acteurs sociaux ayant des objectifs différents. L'intégration peut se faire par la contrainte, la manipulation ou la négociation (le contrat) dont la ressource fondamentale est l'incertitude. Page 24 : *"Ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs"*. C'est donc un champ inégalitaire, entre les relations de pouvoir et celles de dépendance.

Le contrôle des incertitudes donne le pouvoir. Mais même dans un système social contrôlé, tout acteur a une marge de liberté. Toute relation sociale est une relation de pouvoir, il ne peut y avoir de structure sans pouvoir ni de pouvoir sans structure. Il n'y a jamais une solution idéale, mais plusieurs solutions.

La résistance au changement peut s'expliquer par le fait qu'en rationalisant son comportement, en le rendant prévisible, l'acteur perd son pouvoir. Le changement est un processus d'apprentissage collectif. On dénote selon les entreprises ou les services des groupes stratégiques, ou conservateurs ou erratiques, en fonction du contexte : ils doivent avoir capacité et opportunité de s'exprimer.

L'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et cohérents, en fait il en change, il les adapte en fonction de ses résultats. Il a toujours une certaine activité, même dans la passivité : **son comportement a toujours un sens, ayant un aspect offensif (améliorer sa situation) et défensif (maintenir sa marge de liberté).** Mais la stratégie n'est pas toujours consciente.

Page 65 : *"Le pouvoir est une relation et non pas un attribut des acteurs"*. Il est lié à la relation d'échange, de négociation. C'est une relation qui vise un but, qui n'est pas transitive (elle est directe, pas d'intermédiaire), et qui est réciproque, mais déséquilibrée. C'est un rapport de force dont l'un peut retirer plus que l'autre, mais où l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Il faut donc étudier le cadre spatial, temporel et social pour mesurer les atouts de chacun, ou les contraintes qui pèsent sur eux.

La possibilité de jouer sur plusieurs relations de pouvoir à la fois est un plus.

L'organisation régularise le déroulement des relations de pouvoir, en affectant la capacité de jouer de ses membres et en conditionnant leur volonté en fixant des enjeux suffisamment pertinents et importants. Les ressources d'un acteur ne sont pas toutes pertinentes ni mobilisables.

Les sources de pouvoir sont :

- **la possession d'une compétence ou d'une spécialité,**
- **les relations entre l'organisation et son environnement,**
- **le contrôle de la communication interne,**
- **l'utilisation des règles organisationnelles.**

On peut ainsi déterminer une deuxième structure de pouvoir, véritable organigramme de l'organisation. D'où la difficulté de trouver des objectifs communs entre acteurs ou entre les acteurs et l'organisation.

Mais l'acteur ne peut utiliser son pouvoir que d'une certaine façon et dans une certaine limite. Il doit aussi laisser les autres exercer du pouvoir sur lui. Car la zone d'incertitude commune à tous est la possibilité de survie de l'organisation. Les règles de l'organisation ne sont pas neutres : tout changement organisationnel va redistribuer les zones d'incertitude, donc le système d'action.

Les acteurs n'ont pas un rôle adaptatif et passif. Ils utilisent des jeux, en fonction des stratégies possibles. Les dirigeants et responsables ont les mêmes atouts et les mêmes contraintes.

L'organisation vit en interaction avec l'environnement : elle y puise ses ressources et y place ses produits (analyse systémique) ---> double dépendance --> capacité de sanction de l'environnement.

Analyse critique du déterminisme technologique

Les résultats de l'analyse de Woodward sont que plus la technologie est complexe, plus il y a de cadres. Mais c'est au milieu de l'échelle de la complexité technologique que la spécialisation entre cadres fonctionnels et hiérarchiques et la bureaucratisation sont les plus fortes. Elle en conclut que les exigences de la technologie déterminent les structures organisationnelles. Or beaucoup de sociétés font du profit avec des structures inadaptées. Le vrai problème est de savoir pourquoi, comment et dans quelles limites les caractéristiques d'une technologie deviennent contraignantes pour les acteurs et dans quelle mesure ceux-ci peuvent jouer avec ces contraintes.

D'autres études ont porté sur le contexte organisationnel (taille, objectifs...). Mais il aurait fallu une approche multidimensionnelle. Faute de quoi on n'obtient que des résultats partiels, avec une valeur faible.

Burns et Stalker ont étudié l'adaptation des structures organisationnelles à différents états de l'environnement économique et social. Ils ont déterminé le modèle mécanique d'organisation, avec un organigramme élaboré et contraignant, forte centralisation du pouvoir et faible communication, et le modèle organique d'organisation, aux caractéristiques opposées. Selon eux, le modèle mécanique apparaît plutôt dans un environnement stable, alors que le modèle organique est une réponse possible ou nécessaire à un environnement turbulent.

Mais ici la conception est que l'environnement est imposé aux organisations, c'est un facteur extérieur, or l'organisation dispose d'une certaine autonomie face aux exigences extérieures. Elle ne fait pas que s'y adapter pour y répondre.

Il y a en fait des mécanismes d'échange et d'influence réciproques.

Page 164 : *"Dans l'accomplissement de ses objectifs, toute organisation, quelle qu'elle soit, doit négocier avec son environnement"*.

Dans l'environnement pertinent d'une organisation, les acteurs doivent contrôler les sources d'incertitude pour assurer le maintien de l'organisation, d'où constitution de réseaux, de relais (fournisseurs, syndicats, banquiers...). Ces relais représentent le segment d'environnement visé auprès des organisations et inversement. Ce sont des réducteurs d'incertitude, qui ont donc un pouvoir de négociation, mais dont les enjeux sont interdépendants avec ceux de l'organisation.

Ces systèmes de relation constituent une contrainte sur l'organisation. Les limites du système d'action d'une organisation deviennent elles-mêmes objet de recherche. Certains acteurs extérieurs à l'organisation ont plus d'influence que ses membres propres.

L'organisation est (page 196) : *"un instrument que des acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres"*. D'où l'importance de l'élément culturel dans l'organisation.

Souvent l'organisation obéit à la logique de l'impersonnalité et de l'isolement de l'individu, qui va donc rechercher à s'insérer dans des groupes informels, les règles sont souvent implicites.

Plusieurs stratégies sont possibles dans une situation donnée, le choix que fera l'individu dépend de ses atouts propres (capacité à découvrir les opportunités et à assumer les difficultés) et de ses capacités relationnelles (qui impliquent une relation de pouvoir et un risque de dépendance).

A l'intérieur des groupes, les individus doivent acquérir une capacité collective propre, c'est à dire la capacité à gérer les conflits internes qui leur permettra de mieux s'organiser, donc de disposer d'une marge de manoeuvre plus grande que celle des autres groupes.

L'organisation elle-même doit développer les mêmes capacités, mais cette capacité organisationnelle n'a pas la même prégnance pour tous les membres de l'organisation, en fonction de l'importance de ces jeux pour les différents acteurs.

L'analyse stratégique part de l'acteur pour aller vers le système.

L'analyse systémique part du système pour retrouver l'acteur : les causes et les effets sont interdépendants, les comportements sont toujours explicables et rationnels.

Dans la première logique, on cherche quel calcul peut faire l'acteur, dans la deuxième on cherche quel ensemble de cohérences s'imposent à lui et expliquent les jeux qu'il joue.

Le système d'action concret est l'existence de jeux réglés, permettant de coordonner les stratégies opposées de partenaires en relation. C'est un système plus ou moins ouvert (au niveau externe ou interne). Ce n'est pas un système naturel, mais construit, arbitraire parce qu'il est la conséquence du caractère non asservi et de la liberté d'action des acteurs. On y trouve donc des mécanismes d'autorégulation, à travers lesquels les calculs rationnels stratégiques des acteurs se trouvent intégrés.

Les organisations sont des classes particulières de systèmes d'action concrets. Il n'y a pas toujours équivalence entre autorité hiérarchique et contrôle social. Les liens entre le formel et l'informel peuvent être analysés sous plusieurs raisonnements :

1. l'informel se développe comme une exception plus ou moins tolérable au formel,
1. la vie réelle de l'organisation se situe dans l'informel,
2. le formel est une réponse aux pressions des chantages informels.

L'étude de certains systèmes d'action concrets (comme l'école) pose la question du contrôle social qui s'exerce à travers eux. A travers ces systèmes on peut étudier les phénomènes de changement et de crise, mais aussi de décision, laquelle ne peut se réduire à la notion de coût/avantage.

Pour H. Simon, le décideur ne cherche pas la meilleure solution dans l'absolu, mais celle qui répond le mieux à ses critères de rationalité : pour comprendre son choix, il faut donc connaître les options qui se présentaient à lui et selon quels critères il en a retenu une ---> rapport entre la rationalité du décideur et celle du système.

L'homme est prisonnier des moyens organisationnels qu'il doit utiliser pour agir. Il faut s'assurer de la compatibilité d'une stratégie avec son contexte (importance du diagnostic et de l'étude des évolutions possibles).

Le changement n'est pas simplement la conséquence d'une logique (économique, biologique, culturelle) extérieure à l'homme. **C'est un problème sociologique, car l'homme ne change pas individuellement, mais dans ses relations avec les autres et son organisation sociale.**

Le changement est d'abord la transformation d'un système d'action, la mise en pratique de nouveaux rapports humains. Pour attachés que sont les hommes à leurs habitudes, *"ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose"* (page 386).

Il y aura appréciation des risques, car tout changement entraîne une modification dans les sources de pouvoir et la maîtrise des zones d'incertitude.

Souvent le problème dans l'élaboration d'une décision est la difficulté à obtenir une information non biaisée. Le changement est aussi la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités, car il met en jeu non pas la volonté d'un seul mais la capacité de groupes différents à coopérer dans la même action. C'est un processus collectif dans lequel sont mobilisées les ressources et capacités de chacun.

Mais, en structurant l'expérience des acteurs, ces construits d'action collective sont aussi des obstacles à l'apprentissage, c'est-à-dire à l'invention de nouveaux construits.

Pour permettre le changement, une structure ne doit être ni trop cohérente, ni trop intégrée ni trop rationnelle.

Page 400 : *"Tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent"*.

Un nouveau construit collectif ne peut s'élaborer que contre l'ancien.

Page 408 : *"L'action de changement qui n'est pas fondée sur une appréciation suffisamment raisonnable des jeux et régulations qui gouvernent le système sur lequel on veut agir, entraîne naturellement des réactions de défense"*. Il faut donc agir avec le système et pas contre lui si on veut réussir.

Une action de changement raisonnable doit associer dans la même stratégie l'action sur les hommes et l'action sur les structures, il doit y avoir des rapports de négociation si on veut éviter les crises, **négociations implicites souvent, car les négociations ouvertes sont trop formalisées.**

La transformation du système de pouvoir est une étape essentielle, c'est la finalité implicite de nombreux objectifs.

Page 440 : *"tout changement constitue toujours un pari, une rupture calculée"*.

Un système doit être toujours en mouvement, mais les individus ne doivent pas toujours expérimenter, résoudre des problèmes.

C'est l'homme qui doit porter la responsabilité première du changement, car la marge de liberté dont il dispose le rend responsable.

L'analyse stratégique doit adopter une démarche hypothético-déductive, à partir de l'expérience vécue des participants.

L'interprétation va des sentiments aux jeux et des jeux aux structures.