

Titre : L'acteur et le système	Cote BNF
Auteur : Michel Crozier – Erhard Friedberg	306.35
Année-Éditeur : Edition du Seuil – 1977	CROZ

Le pouvoir comme fondement de l'action organisée

Le pouvoir du point de vue des acteurs

p. 56

Le pouvoir est donc une relation, et pas un attribut des acteurs. Il ne peut se manifester -et donc devenir contraignant pour l'une des parties en présence- que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels. [...] Dans la mesure où toute relation entre deux parties suppose échange et adaptation de l'une à l'autre et réciproquement, le pouvoir est inséparablement lié à la négociation : c'est une relation d'échange, donc de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées.

D'une part c'est une relation instrumentale [...], comme toute relation de négociation, le pouvoir ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui, dans une logique instrumentale, motive l'engagement des ressources de la part des acteurs.

p.57

D'autre part c'est une relation transitive [...]

p. 57

Enfin, c'est une relation réciproque mais déséquilibrée. [...] Le pouvoir peut ainsi se préciser comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut tirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est totalement démuné face à l'autre.

p. 60

Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. Et la force, la richesse, le prestige, l'autorité, bref, les ressources que possèdent les uns et les autres n'interviennent que dans la mesure où ils leur fournissent une liberté d'action plus grande.

p. 63

Analyser une relation de pouvoir exige donc toujours la réponse à deux séries de questions. Premièrement, quelles sont les ressources dont chaque partenaire dispose c'est-à-dire quels sont les atouts qui, dans une situation donnée, lui permettent d'élargir sa marge de liberté ? Deuxièmement, quels sont les critères qui définissent la pertinence de ces ressources et leur caractère plus ou moins mobilisable, c'est-à-dire quel est l'enjeu de la relation et quelles sont les contraintes structurelles dans lesquelles elle

s'inscrit ?

Pouvoir et organisation

p. 67

Pouvoir et organisation sont indissolublement liés l'un à l'autre. Des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relation de pouvoir ; mais en même temps il ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement leurs négociations.

p. 68

[...] L'organisation régularise le déroulement des relations de pouvoir. Par son organigramme et pas sa réglementation intérieur, elle contraint la liberté d'action des individus et des groupes en son sein et, de ce fait, conditionne profondément l'orientation et le contenu de leurs stratégies.

p.68

[...] L'organisation investit certains de ses membres d'une autorité légitime sur d'autres, c'est-à-dire de pouvoirs particuliers de sanction ou de récompenses.

Les types de pouvoir sécrétés par l'organisation

p. 71

[...] On peut distinguer quatre grandes sources de pouvoir correspondants aux types de sources d'incertitudes particulièrement pertinentes pour une organisation : celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liés au relations entre une organisation et son ou, mieux, ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celle enfin qui découlent de l'existence de règle organisationnelle générales.

Organisation et culture

Le problème : mode d'organisation et culture

p. 175

Ces attitudes et ces valeurs -reçues et intériorisées par les individus en entrant dans cet univers- déterminent ensuite leurs perceptions de la réalité, voire leurs réactions affectives face à elle, et guident ainsi le choix des objectifs et des moyens de l'action.

La culture comme capacité

p. 183

On ne soulignera jamais assez, en effet, qu'un ensemble d'individus, dans des situations et avec des objectifs similaires sinon identiques, ne constitue pas nécessairement un groupe capable d'action en tant que groupe. En d'autres termes, pas plus que l'existence d'une organisation, celle d'un groupe ne saurait être considérée comme une donnée naturelle allant de soi. Un groupe est toujours une construction sociale qui n'existe et perdure pour autant qu'il peut s'appuyer sur des mécanismes permettant d'intégrer les stratégies et les orientations différentes des individus-membres et de réguler ainsi leurs conduites et interactions. Ce sont ces mécanismes ou, si l'on veut, ces construits qui constituent la capacité collective du groupe. Et celle-ci, au même titre que les données de situation, commande son comportement en restreignant ou, au contraire, en élargissant l'éventail des choix effectivement réalisable.

p. 184

[...] Le type de stratégie adopté par les groupes n'est pas conditionné seulement par leurs objectifs propres et par les atouts à leur disposition, mais aussi par leur capacité à s'organiser pour mener une action, voire éventuellement, à trouver leur identité pour exister de façon cohérente.

[...] Un élément capital de la vie des groupes qu'on a trop fortement tendance à négliger : le substrat relationnel, les instruments proprement culturels permettant au groupe de se constituer, c'est à dire de résoudre le problème non seulement de l'agrégation, mais aussi de la mobilisation des aptitudes, connaissances et intérêts divergents, sinon contradictoires, d'acteurs membres relativement autonomes, ainsi que de gérer les conséquences affectives qui en découlent.

L'analyse culturelle : une ouverture.

p. 191

En prenant pour cible ces capacités et leur développement, l'analyse culturelle peut être considérée comme l'autre face de l'analyse stratégique, celle qui permettrait de comprendre l'utilisation effective par les acteurs des potentialités et opportunités d'une situation et la structuration différente de problèmes contextuels semblables qui en résulte.

Système d'action concret et analyse sociologique - Régulation et système

p. 243

Pour un système humain, les propositions générales d'interdépendance et d'homéostasie sont vraies seulement dans certaines limites. Le système humain, certes, maintient une certaine permanence, mais il se transforme et, surtout il transforme en s'adaptant. On peut parler, en ce qui le concerne, de régulation, mais

cette régulation [...] n'est pas du même ordre que la régulation cybernétique. Un système humaine, en effet, n'obéit pas à des règles très précises assorties de mécanismes automatiques de réajustement. Ils se régule dans la mesure où il tend à revenir, pendant des périodes relativement longues, à l'équilibre que postule sa structuration. Il a donc des propriétés homéostatiques, mais n'est pas pour autant un système servi.

De quel ordre est sa régulation ? C'est le problème central que pose son existence. On pense tout naturellement, à deux grands types de mécanismes et de contraintes que l'on observe dans toutes les sociétés humaines. D'une part, un certain nombre de coutumes dégagées par le temps s'imposent aux acteurs d'un système. Leur transgression peut être sanctionnée de façon formelle ou informelle. Des organes spécialisés peuvent être éventuellement constitués pour prononcer ou imposer ces sanctions qui maintiennent les comportements dans les limites acceptables. D'autre part, des mécanismes automatiques, tels que ceux du marché, tendent à s'imposer, qui orientent les résultats des efforts de chacun, quels que soient ses objectifs particuliers, les résultats communs obtenus pouvant être graduellement intériorisés et discutés comme des buts.

Réflexion sur le changement - Le changement comme phénomène systémique

p. 332

Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humains inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation social meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel des luttes entre les hommes et leurs rapport de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action.

Ce que nous voulons dire en employant cette expression, c'est que, pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapport humains, de nouvelles formes de contrôle social.

Le changement comme apprentissage de nouvelles formes d'action collective

p. 338

[Le changement], il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique actions et réactions, négociations et coopérations. Il s'agit d'une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action.

Le changement réussi ne peut donc pas être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau qui aurait été conçu d'avance pas des sages quelconques ; il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités de participants nécessaires pour la constitution de nouveau jeux dont la mise en oeuvre libre -non contrainte-

permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine. Dans cette perspective, il faut le souligner, le changement dirigé a toujours deux faces. Il est changement d'une activité, d'une fonction, d'un mode opératoire, d'une technique dans un but économique, social ou financier. Mais il est en même temps aussi et toujours transformation des caractéristiques et modes de régulation d'un système, et il est peu être, enfin, à la limite, transformation des mécanisme de changement eux-même.

Une telle redéfinition des problèmes du changement dirigé nous permet de mettre en évidence une dimension qui nous paraît fondamentale dans tout processus de changement [...] : à savoir l'apprentissage, c'est-à-dire la découverte, voir la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèle relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives.

p.342

C'est que l'on se trouve ici devant un problème de création ou d'innovation collective qui, par sa nature même, est une problème largement indéterminé. Pour pouvoir élaborer, maintenir et fixer un modèle de jeu nouveau, ou pour que les acteurs concernés acquièrent les capacités collectives que suppose mais aussi détermine leur adoption du nouveau jeu, il faut rompre non seulement des intérêts, des rapports de pouvoir et des modèles intellectuels. Or on n'est capable d'apercevoir que les problème que l'on sait traiter, et l'on ne sait traiter que les problème qui sont traitable dans le cadre des jeux organisés ancien qui sont en accord avec les capacités relationnelle et la capacité intellectuelle développées par et pour ces jeux.

p. 345

[...] La capacité d'une société ou de tout ensemble humain à changer est déterminée par sa richesse et sa surabondance non pas matériel, mais relationnelle et institutionnelle. [...] Une ensemble pauvre est aussi un ensemble rigide extrêmement dépendant des institution frustes qu'il a réussi à élaborer. Ces institutions constituent un système ou des système d'action indispensable dont la disparition entraînerait une immédiate et spectaculaire régression. Un ensemble riche, et donc plus diversifié, est un ensemble, au contraire, qui dispose d'un grand nombre de « cercles vicieux » pour assurer sont intégration. On peut penser qu'il y a chez lui à la fois redondance de ces cercles et moindre rigidité et contrainte de chacun d'entre eux. Un tel ensemble peut beaucoup plus facilement se permettre la rupture d'un ou plusieurs de ces cercles sans dommage.

p. 346

D'où l'intérêt majeur de la décentralisation et de toutes les formes viables d'autogestion pour accélérer le changement. D'où le grand risque de tout modèle trop intégré, trop cohérent et trop rationnel de planification ou de gouvernement.

Tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent. Aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse.