

Chapitre IV

L'action collective et organisée

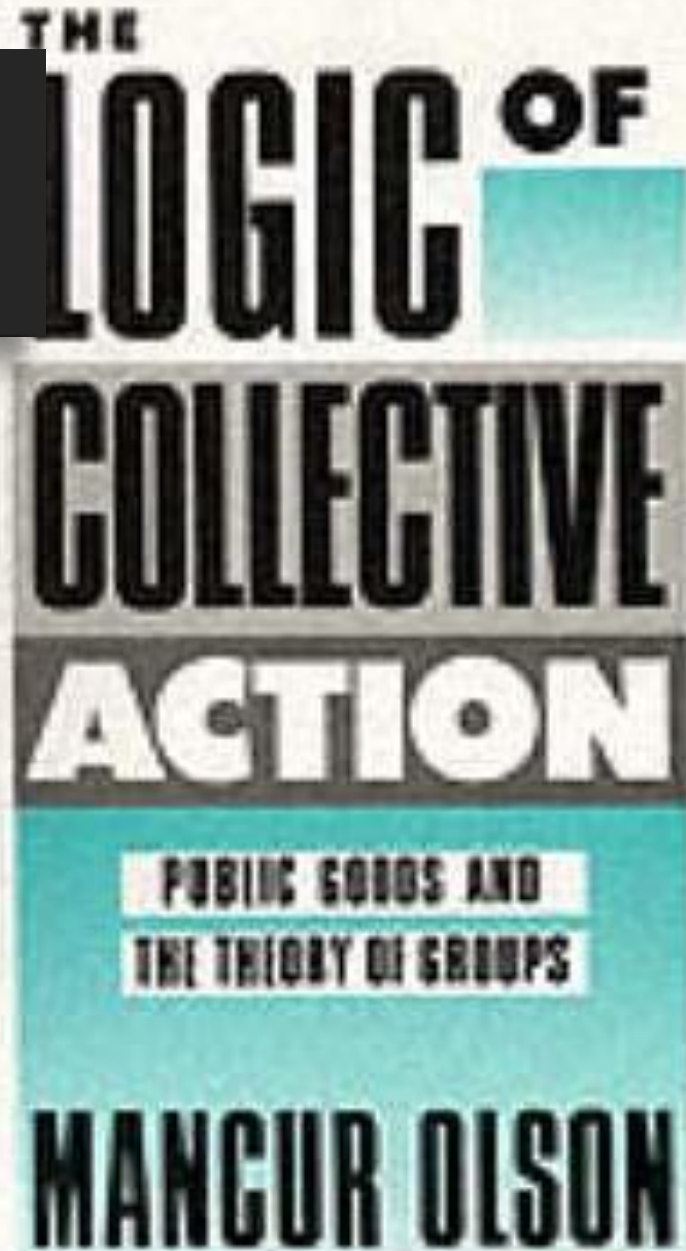
Mancur Olson : l'organisation comme problème



- La théorie des groupes face aux modèles classiques pluralistes et marxistes: les groupes existent en soi
- Pourquoi les personnes qui ont un intérêt commun à défendre ne le défendent pas ?
- L'existence d'un groupe est un construit

L'action collective coûteuse

- Le bien exclusif (une aide unique à partager) favorise la participation totale/l'exclusion du « petit » groupe
- Le bien inclusif (un droit par personne), plus la participation est difficile et partielle
- Plus le groupe est grand, plus la participation est invisible
- « les grands groupes ou les groupes « latents » ne s'organisent pas pour mener une action coordonnée pour la simple raison qu'en tant que groupe ils auraient intérêt à le faire, alors que le fait peut se vérifier dans les petits groupes »



Le dilemme de l'action collective

Le dilemme du prisonnier

Énoncé

Deux suspects sont arrêtés ; Ils sont enfermés dans des cellules séparées; Le procureur sait qu'ils sont coupables. Il leur fait la proposition suivante:

- Si personne n'avoue : 1 ans de prison chacun
- Si les deux avouent: 4 ans pour chacun
- Si l'un avoue et l'autre pas, le premier a 3 mois et l'autre prend 10 ans

Le dilemme (Drescher / Flood)



	Albert ne parle pas	Albert Avoue/dénonce
Bernard ne parle pas	1 ans de prison pour chacun	Albert a 3 mois Bernard écope de 10 ans
Bernard Avoue/dénonce	Bernard a 3 mois Albert écope de 10 ans	4 ans pour chacun

L'action collective

- « De manière assez simple, ces paradoxes remettent en question notre compréhension de la rationalité et, dans le cas du dilemme du prisonnier, suggèrent qu'il est impossible à des créatures rationnelles de coopérer. Ils soulèvent donc directement des questions fondamentales d'éthique et de philosophie politique et menacent les fondements de la science sociale. C'est la portée de ces conséquences qui explique pourquoi ces paradoxes font l'objet de tant d'attention et occupent une place centrale dans le débat philosophique. » (Campbell, 1985)

WILLIAM
FOUNDSTONE

dilemme du prisonnier

von neumann,
la théorie des jeux et la bombe

LE SEL ET LE

CASSINI



3. Les tragédies du bien commun

Garette Hardin : « La tragédie des biens communs » (Science, 1968)

- Soit un pâturage en accès libre.
- Bénéfice direct pour les éleveurs, coût différé
- Chaque éleveur a tendance à augmenter la taille de son troupeau
- « C'est là que réside la tragédie. Chaque homme est enfermé dans un système qui le contraint à élever les effectifs de son troupeau de manière illimitée dans un monde qui est limité. La ruine est la destination vers laquelle tous les hommes se ruent, chacun poursuivant son meilleur intérêt dans une société qui croît en la liberté des biens communs. » (Hardin, 1968)

La tragédie des biens communs

Les solutions à la tragédie du bien commun ?

1) Le Léviathan

- « A cause de la tragédie des biens communs, les problèmes environnementaux ne peuvent être résolus par la coopération (...) et que les arguments en faveur d'un gouvernement doté de pouvoirs coercitifs sont irrésistibles. (...) Même si nous évitons la tragédie des biens communs, ce ne sera dû qu'à la tragique nécessité du Léviathan. » (Ophuls, 1968)

2) La privatisation

- « Le seul moyen d'éviter la tragédie des biens communs aux ressources naturelles et à la biodiversité est de mettre un terme au système de la propriété commune en instaurant un système de droits de propriété privée » (Smith, 1981)

3) auto-organisation institutionnelle (Ostrom)

- Les acteurs concluent eux-mêmes des accords contraignants en vue d'engager une stratégie coopérative dans un cadre non coopératif.

Michel Crozier (1922-2013)



- *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963, coll. Points et Essais
- *La Société bloquée*, Paris, Le Seuil, 1971
- *The Crisis of Democracy*, New York University Press, 1975 (avec [Samuel P. Huntington](#) et Joji Watanuki)
- *L'Acteur et le Système* (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil, 1977
- *On ne change pas la société par décret*, Paris, Fayard, 1979
- *État moderne, État modeste. Stratégies pour un autre changement*, Paris, Fayard, 1986

La sociologie de l'action organisée - Michel Crozier

- « [L'étude des organisations] peut donc nous fournir un modèle en quelque sorte expérimental de l'effet système dans un cadre certes plus artificiel mais dans lequel il s'agit bien du même problème : celui de la coopération et de l'interdépendance entre acteurs poursuivant des intérêts divergents voire contradictoires. (...)
- Traiter l'organisation dans cette perspective, non comme une donnée naturelle dont l'existence irait de soi, mais comme un problème à expliquer ».

4.1 L'acteur et le système

« A quelles conditions et au prix de quelles contraintes l'action collective, c'est-à-dire l'action organisée, est-elle possibles ? (...)

Car si l'action collective constitue un problème si décisif pour nos sociétés, c'est d'abord et avant tout parce que ce n'est pas un phénomène naturel.

C'est un construit social dont l'existence pose problème et dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maintien ».

4.1 L'acteur et le système

- L'existence comme problème
- « Ils ne constituent rien d'autre que des solutions toujours spécifiques que des acteurs relativement autonomes, avec leur ressource et capacité particulière, ont créés, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posées par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes »

4.1 L'acteur et le système

- L'existence comme problème

«dans la médiation inéluctable entre les fins que nous poursuivons et les moyens « humains » que nous sommes obligés d'employer. Cette médiation, ce sont les construits d'action collective et la structuration des champs qu'ils instituent »

4.1 L'acteur et le système

- a) La stratégie et le pouvoir des acteurs
 - L'acteur

4.1 L'acteur et le système

L'acteur

- L'homme garde toujours une marge de liberté
- L'individu est un agent autonome capable de calcul
- Le comportement de l'acteur ne peut se comprendre que dans l'organisation (pas de construction a priori ou sans contexte)
- L'acteur, sa liberté, sa rationalité, ses objectifs, ses besoins sont des construits sociaux

4.1 L'acteur et le système

5 observations pour comprendre la stratégie

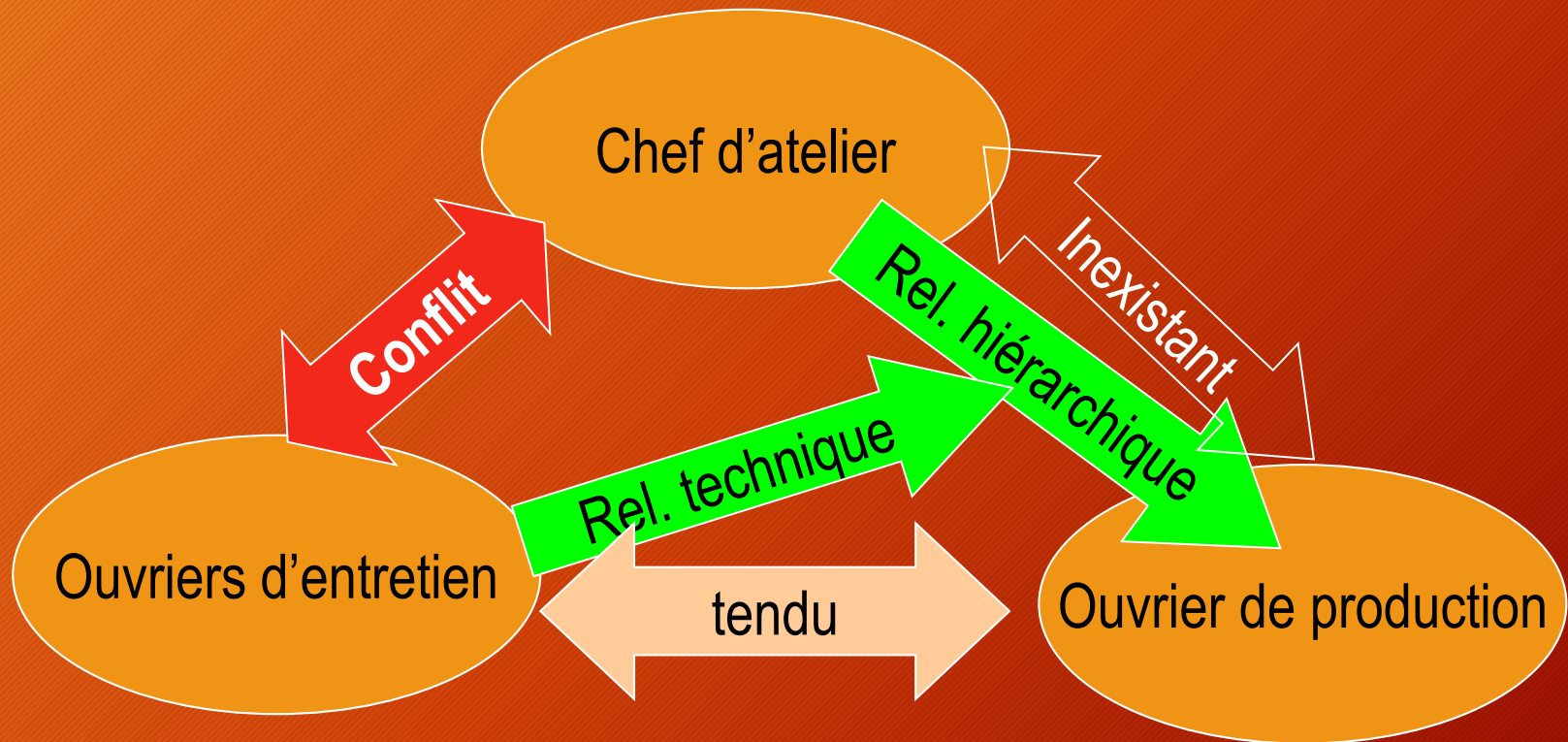
- L'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et des projets cohérents
- Le comportement est actif
- Il a toujours un sens
- Il est offensif et défensif
- Il n'existe pas de comportement irrationnel

4.1 L'acteur et le système

La stratégie

- Il ne s'agit plus de définir l'objectif de l'acteur
- Comprendre sa stratégie, c'est-à-dire ses choix et la rationalité limitée de ses choix
- La stratégie est contextuelle et s'inscrit dans un construit organisationnel

4.1 L'acteur et le système



4.1 L'acteur et le système

- a) La stratégie et le pouvoir des acteurs
 - L'acteur
 - La stratégie de l'acteur
 - Le pouvoir de l'acteur

4.1 L'acteur et le système

Le pouvoir :

- « La capacité de A d'obtenir de B qu'il fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A »
- « Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échanges lui soit favorables »

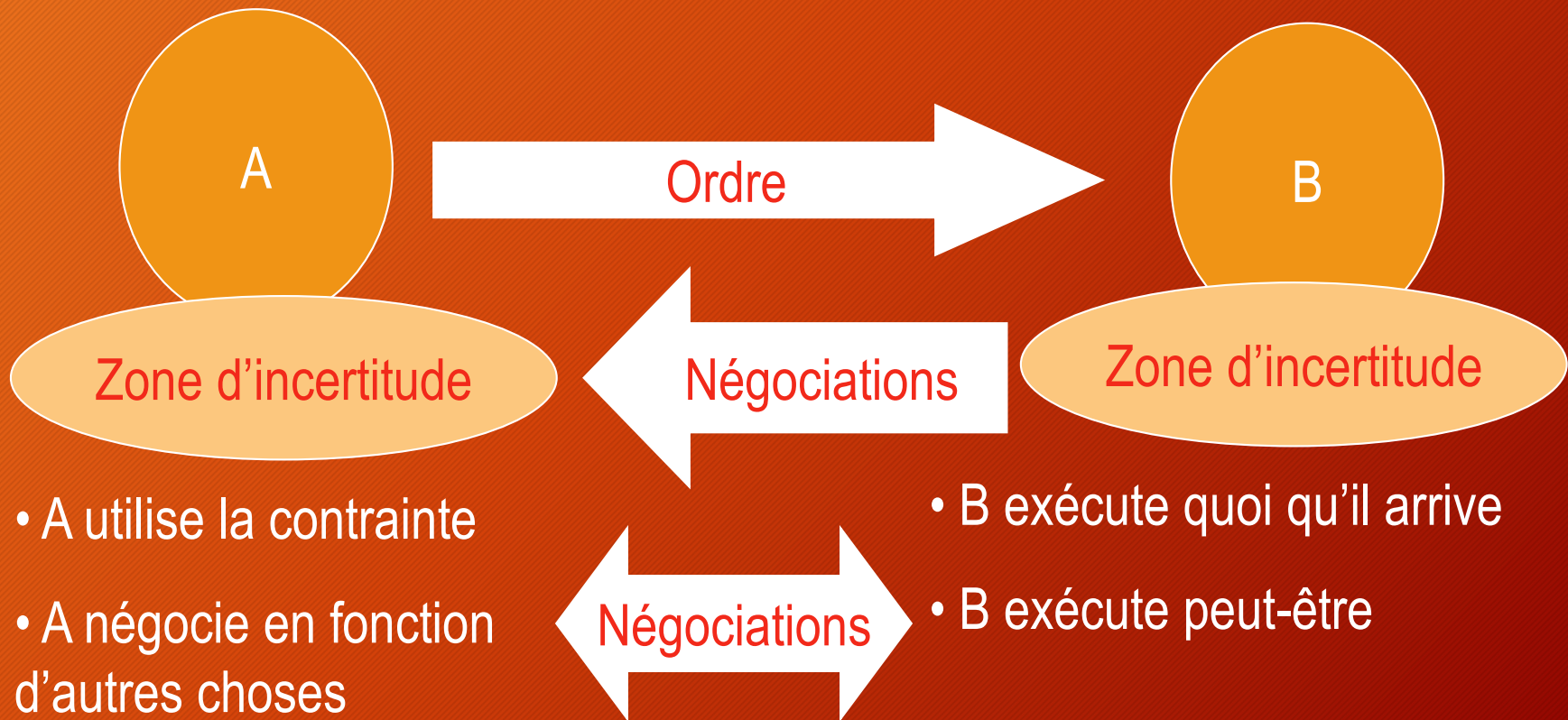
4.1 L'acteur et le système

Le pouvoir est une relation :

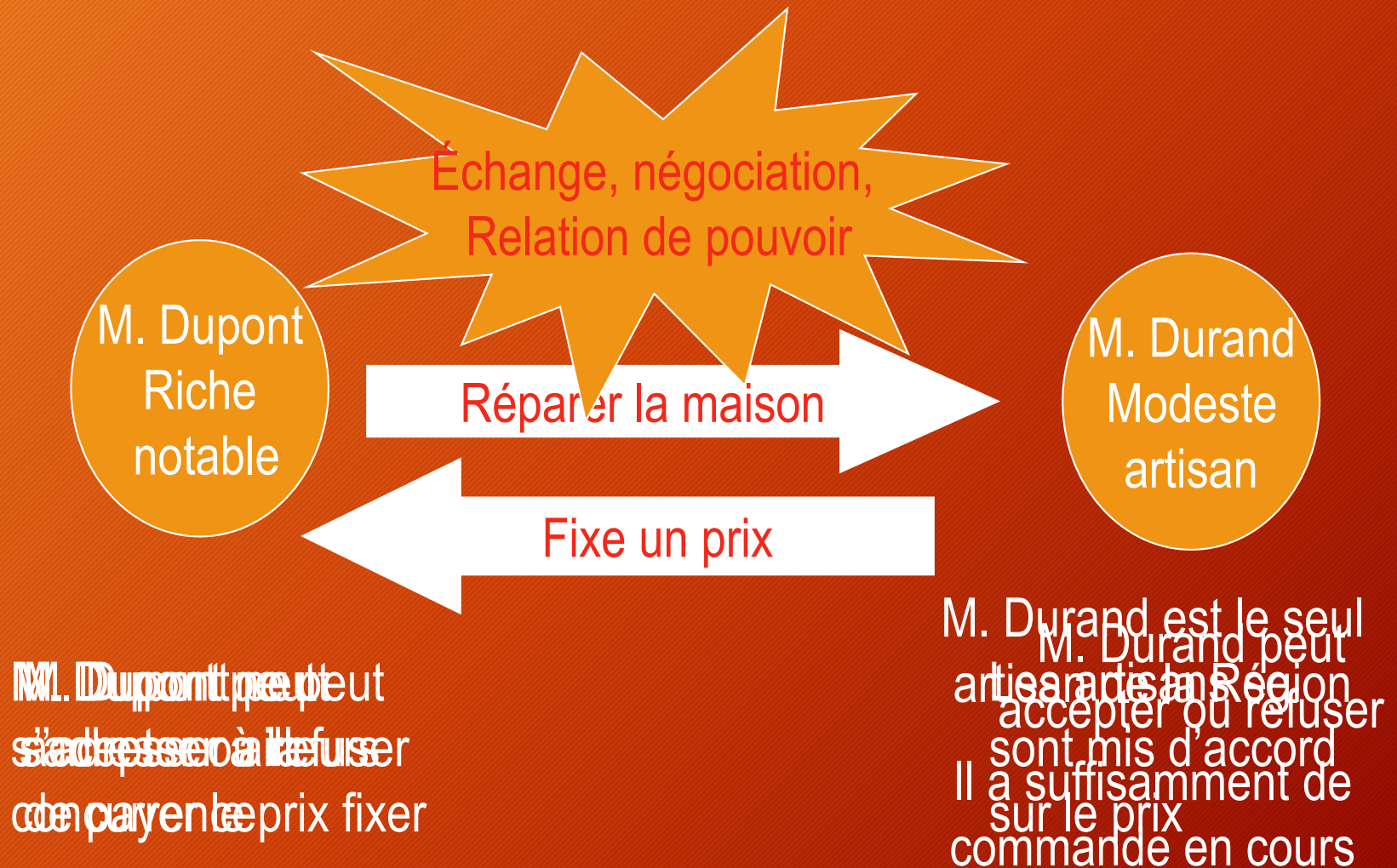
- Instrumentale
- Non transitive
- Réciproque et déséquilibrée

« Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir ».

4.1 L'acteur et le système



4.1 L'acteur et le système





4.1 L'acteur et le système

- a) La stratégie et le pouvoir des acteurs
 - L'acteur
 - La stratégie de l'acteur
 - Le pouvoir
 - Le pouvoir dans l'organisation

4.1 L'acteur et le système

L'organisation permet

- De délimiter les zones d'incertitudes
- De stabiliser les relations de pouvoir
- De distribuer les ressources
- De déterminer les canaux de communication
- De définir les membres qui peuvent participer

4.1 L'acteur et le système

4 sources de pouvoir

- La maîtrise d'une compétence particulière
- La maîtrise d'une relation entre l'organisation et son environnement
- La maîtrise de l'information et de la communication
- La maîtrise des règles organisationnelles

4.1 L'acteur et le système

« Une situation organisationnelle ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation.

Grâce à cette marge de liberté (qui signifie source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans son ensemble) chaque acteur dispose ainsi du pouvoir sur les autres acteurs, pouvoir qui sera d'autant plus grand que la source d'incertitude qu'il contrôle sera pertinente pour ceux-ci, c'est-à-dire les affectera de façon plus substantielle dans leur capacité propre de jouer et de poursuivre leurs stratégies.

Et son comportement pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses « gains », à travers sa participation à l'organisation. (...)

Il mettra à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa « participation » en s'efforçant de « manipuler » ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle façon que cette « participation » soit payant pour lui. »

4.1 L'acteur et le système

b) Le jeu des acteurs

- L'organisation comme problème
 - Chaque acteur développe une stratégie offensive et défensive
 - L'organisation est le lieu des négociations et des conflits
 - Les incohérences sont le prix à payer pour faire coopérer des acteurs entre eux
 - Une organisation n'a pas un mais des objectifs
 - L'organisation n'existe qu'au regard des objectifs et des rationalités partielles des individus et des groupes qui la composent

4.1 L'acteur et le système

b) Le jeu des acteur

- L'organisation comme problème
- De l'organisation à l'action organisée

4.1 L'acteur et le système

b) Le jeu des acteurs

- Les règles du jeu
 - Sont des contraintes qui s'imposent à tous
 - Sont l'expression d'un rapport de force
 - Créent des zones d'incertitudes
 - Leur codification est un enjeu majeur
 - Leur transgression est une source de pouvoir
- « [Elles] forment l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que des acteurs relativement libres avec leurs contraintes et leur ressources, bref avec leur capacité de négociation du moment ont trouvé au difficile problème de leur coopération au sein d'un ensemble finalisé »

4.1 L'acteur et le système

b) Le jeu des acteurs

- Le jeu comme instrument de l'action organisée
 - Le jeu est un construit humain contingent
 - Le produit du jeu est l'objectif collectif
 - Les contraintes et les règles du jeu sont fournies par la structure
 - Le jeu n'implique pas une égalité des joueurs
 - Chaque joueur est libre de choisir sa stratégie : le choix est subjectif
 - Le jeu n'existe que parce que des joueurs y jouent; les joueurs sont des acteurs que parce qu'il existe un jeu auquel ils peuvent jouer

4.1 L'acteur et le système

c) l'environnement des systèmes d'action

« produit d'un ensemble de jeux dont les règles contraignent les acteurs y participant et à travers lesquels s'opère l'intégration partielle de leurs stratégies divergentes, de même les rapports à l'environnement peuvent être considérés comme les produits d'autres jeux qui débordent les frontières formelles de l'organisation et dont la logique propre et les règles propres (..) deviennent la médiation fondamentale des influences de l'environnement ».

4.1 L'acteur et le système

c) l'environnement des systèmes d'action

L'environnement « pertinent » :

« l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation à fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs [considéré comme] (...) le produit des rapports de force et de marchandage qui structure le système d'action sous-jacent à l'organisation »

4.1 L'acteur et le système

d) Le phénomène organisationnel, un construit culturel

- Crozier considère que les capacités relationnelles des individus à intégrer les structures sont culturelles
- La culture n'est pas un ensemble de normes et de valeurs statiques mais un instrument que les acteurs peuvent mobiliser pour bâtir des relations d'échange les uns avec les autres
- Toute relation est une relation de pouvoir et de dépendance. Cette ambivalence est vécue et gérée en fonction de la capacité de l'individu à exister en termes d'identité, d'intégrité et d'équilibre
- L'apprentissage familial et social forme un ensemble d'expérience qui jouent sur la capacité des individus à gérer les conflits

4.1 L'acteur et le système

d) Le phénomène organisationnel, un construit culturel

Les expériences contribuent

- A supporter les conflits
- À multiplier les relations individuelles et collectives et à « répartir la mise »

4.1 L'acteur et le système

e) Conclusion: le raisonnement stratégique, un outil heuristique

- Les individus composant une organisation sont des acteurs disposant chacun de leur stratégie.
- Cette stratégie est construite sur une rationalité qui ne peut se comprendre dans l'absolu et qui ne fait sens qu'en la prenant en considération des gains et pertes que jouent chacun avec les autres
- Il est possible d'identifier ces stratégies en observant la façon dont s'expriment ces stratégies
- Connaissant les stratégies des acteurs et les contraintes objectives comme les techniques, le marché, liés à leur activité, il est possible de reconstituer le jeu à partir duquel les stratégies peuvent devenir ensemble rationnelles.
- La compréhension du jeu et de ses règles permet de relier la rationalité des stratégies à l'intégration des comportements à un but commun
- L'organisation est donc un construit culturel grâce auxquels les hommes parviennent à intégrer leur comportement pour obtenir un minimum de comportement

4.2 Le système et l'acteur

Au raisonnement stratégique qui part du vécu de l'acteur, Crozier propose d'ajouter un raisonnement systémique

a) De l'organisation au système

- Les causalités systémiques ne sont pas linéaires
- Au lieu de chercher une cause, on cherche à comprendre pourquoi et comment des comportements deviennent rationnels dans un système donné
- La recherche du coupable + les conditions qui ont rendu possibles les stratégies criminelles

4.2 Le système et l'acteur

Exemple: échec de l'introduction d'un système informatique

- Refus des employés face au nouveau système
- Les intentions des employés = raisonnement stratégique
- La compréhension du phénomène: l'informatique vient mettre en lumière et en cause les marges de manœuvre et de tolérance des acteurs

4.2 Le système et l'acteur

- La démarche stratégique est inductive et fondée sur la compréhension des stratégies individuelles et collectives
- La démarche systémique est déductive et se comprend en terme de cohérence et de sens
- C'est le modèle du jeu qui permet de comprendre l'acteur et le système
- Mais les organisations sont des systèmes moins formelles que des jeux

4.2 Le système et l'acteur

Dans une organisation, il n'existe pas un jeu mais un ensemble de jeux interdépendants dont l'articulation et la régulation s'inscrit dans un système d'action concret

Crozier veut utiliser le concept de « système » non comme un concept flou (type système politique) mais comme un concept qui trace une réalité empirique concrète

Le Système peut se reconstituer

4.2 Le système et l'acteur

b) Les systèmes d'action concrets

Un système d'action concret se met en évidence

- A partir de la découverte de stratégies stables
- Et de règles du jeu qui rendent les stratégies rationnelles

4.2 Le système et l'acteur

b) Les systèmes d'action concrets

Tout ensemble n'est pas un système (ex: village)

Un système est un ensemble:

- Dont toutes les parties sont interdépendantes
- Qui possède un minimum de structuration
- Dispose de mécanisme assurant la stabilité de cette structuration = Régulation

4.2 Le système et l'acteur

b) Les systèmes d'action concrets

« Un système d'action concret est un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité des jeux et les rapports entre ceux-ci par des mécanismes de régulation qui constitue d'autres jeux »

L'organisation est un cas possible de système d'action concrets

4.2 Le système et l'acteur

b) Les systèmes d'action concrets

Les caractéristiques comparables:

- Le degré de fragmentation
- Les modes de communication
- Le degré de structuration
- Le degré d'ouverture

4.2 Le système et l'acteur

Pour analyser un système d'action concret

- Identifier son existence
- Identifier ses limites
- Identifier les problèmes pertinents autour duquel il se structure

4.2 Le système et l'acteur

Le formel et l'informel ne sont pas deux systèmes différents mais les deux composantes d'un même système

Le formel est souvent une réponse aux pressions des chantages informels

4.2 Le système et l'acteur

- a) De l'organisation au système
- b) Les systèmes d'action concrets
- c) Exemples

Le département avant décentralisation

- Enquête sur les départements: entretiens 55 maires dans 3 départements
- Un département fait-il système ?
 - Chacun se plaint de son isolement
 - Les mesures de coordinations ne fonctionnent pas
 - Chacun souligne l'absence de communication
- Pour autant, tous les acteurs sont engagés dans le même jeu

Le département avant décentralisation

Les caractéristiques du système

- L'interdépendance: aucun acteur ne prend seul une décision
- Une action suppose un compromis acceptable
- Les négociations passent toujours par un tiers
- Le coordinateur tend à imposer une solution en mobilisant une solution spécifique « intérêt général »
- Les unités semblables ne coopèrent jamais
- La coordination passe par un degré supérieur
- Le cloisonnement de chacun est fort

Le département avant décentralisation

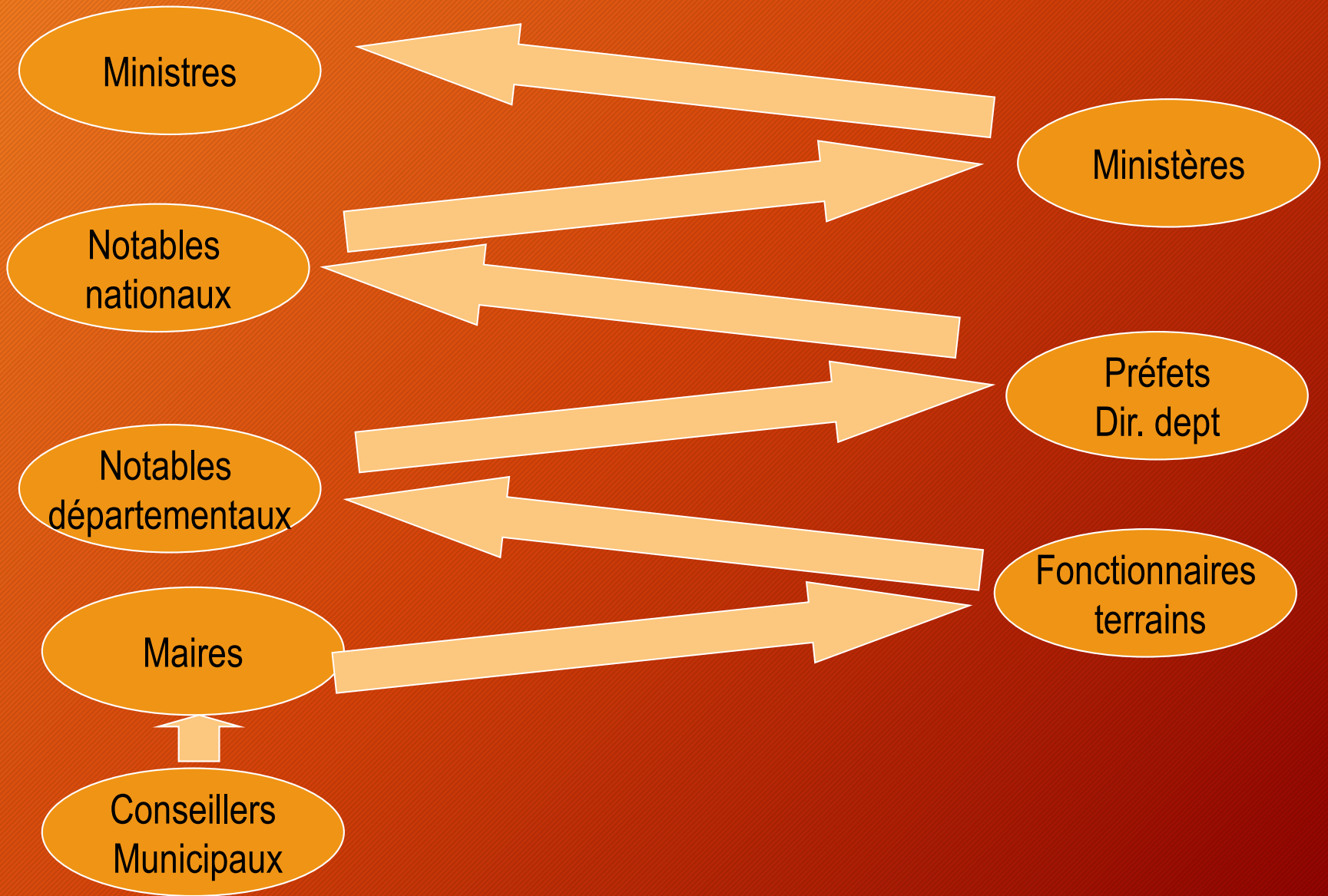
Les constats

- Le maire est la seule personne capable de produire du compromis dans sa commune, il mobilise « l'intérêt général ». Les groupes cherchent à l'influencer
- Le maire est puissant mais désarmé, pas de ressource financière. Pour un projet, il a besoin:
 - D'un emprunt
 - De subvention
 - D'un bon dossier technique
- Le monopole du dossier technique appartient à l'Ingénieur des Ponts et Chaussées. Le maire est dépendant

Le département avant décentralisation

- L'IPC ne prend jamais son inspiration ou ses consignes à Paris (modèle jacobin ?)
- Il s'appuie sur les Maires locaux
- Les IPC cultivent de bonnes relations avec leurs élus (les irriter = frein à la carrière)
- L'IPC devient le défenseur du Maire auprès de Paris
- La communication est oblique, chacun joue du cloisonnement des organisations

4.2 Le système et l'acteur

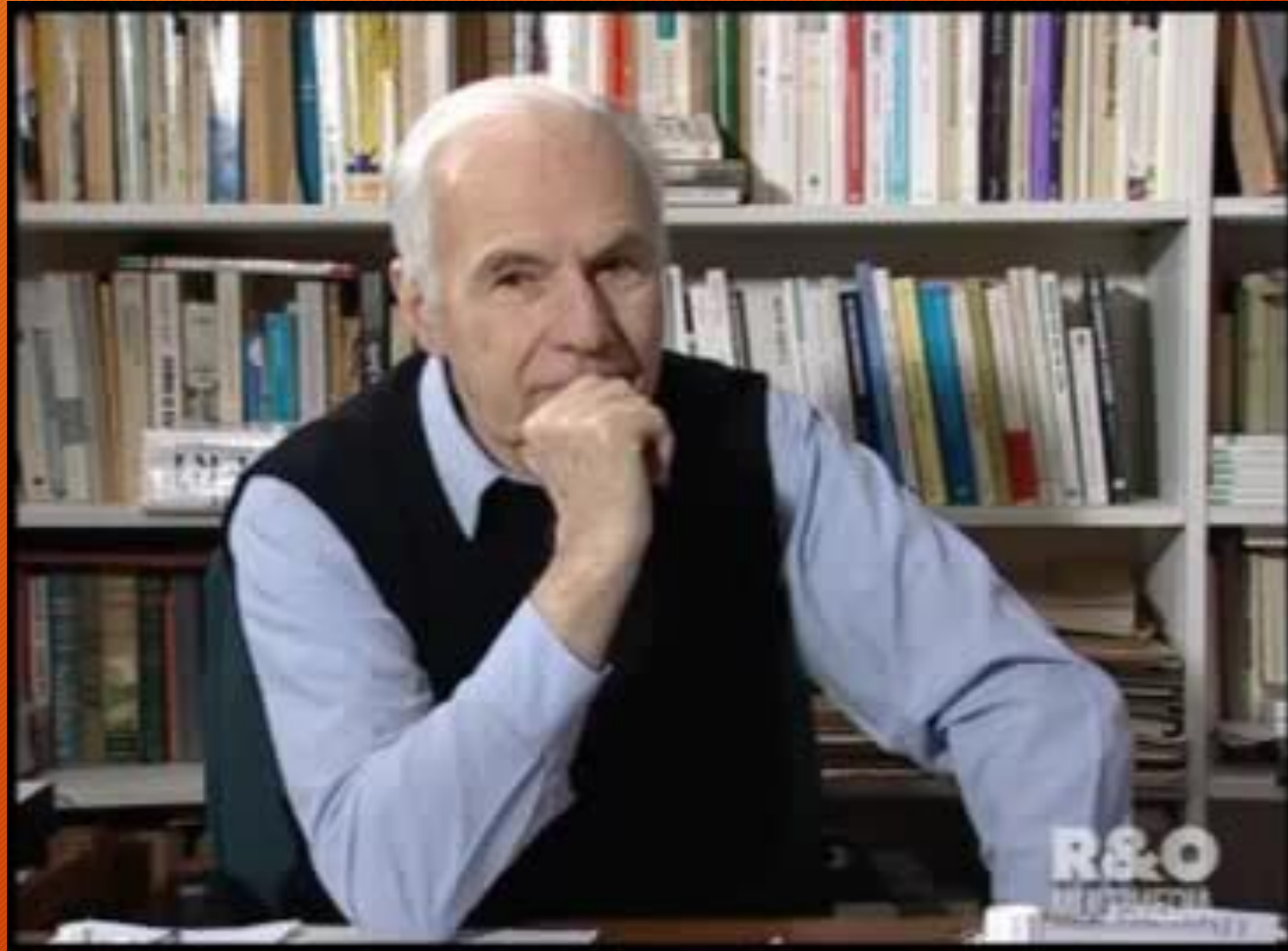


- Le système favorise la concentration du pouvoir
- Le jeu est fermé et produit des exclus au nom de l'intérêt général (population vs IG)
- Paris est dépendant
- Un bon maire est un maire avec un bon réseau
- Le système est stable

4.2 Le système et l'acteur

- a) De l'organisation au système
- b) Les systèmes d'action concrets
- c) Exemples
- d) La démarche du chercheur

Crozier et la SEITA



- Le chercheur ne doit ni juger, ni critiquer mais comprendre les pratiques
- Il doit partir du postulat que les pratiques ont un sens qu'il faut trouver
- Le chercheur doit se mettre à la place des acteurs
- Il reconstruit petit à petit le jeu
- L'entretien est essentiel, l'interviewé a toujours raison