

## SEMINAIRE 1 : DYNAMIQUES D'ACTEURS ET CONCEPTION/EVOLUTION DES ORGANISATIONS

**Coordination : Jean-Claude Sardas (Ecole des Mines)**

**Equipe pédagogique :**

**Hamid Bouchikhi (ESSEC) ([bouchikhi@essec.fr](mailto:bouchikhi@essec.fr), 01 34 43 30 66)**

**Loic Cadin (ESCP-EAP) ([cadin@escp-eap.net](mailto:cadin@escp-eap.net), 01 43 66 64 10)**

**Alan Jenkins (ESSEC) ([jenkins@essec.fr](mailto:jenkins@essec.fr), 01 34 43 30 55)**

**Jean-Claude Sardas (Ecole des Mines) ([sardas@ensmp.fr](mailto:sardas@ensmp.fr), 01 40 51 91 07)**

**Junko Takagi (ESSEC) ([takagi@essec.fr](mailto:takagi@essec.fr), 0134433174)**

Les processus de changement organisationnel peuvent globalement s'interpréter comme des adaptations à des évolutions de l'environnement (économique et social) ou comme des démarches proactives de transformation de l'environnement. On peut également mettre en avant le rôle structurant des systèmes d'information et de gestion, ainsi que des systèmes technologiques. Mais l'analyse fine de ces processus conduit nécessairement à s'intéresser aux acteurs de l'organisation. Sont-ils auteurs, acteurs, sujets ou objets de ces transformations ? Quels sont leurs capacités à produire individuellement et collectivement de nouveaux savoir et leurs capacités et volontés à adopter de nouvelles valeurs et à endosser de nouveaux rôles dans l'action collective ?

On s'intéresse, dans ce séminaire, au changement vu comme une transformation du fonctionnement réel d'une organisation. Cette transformation passe concrètement pour les acteurs par une évolution des contenus d'activité et donc des compétences, des formes d'interaction et des rapports de pouvoir, des statuts et des représentations identitaires. L'évolution des structures et modes de gestion formels n'est pas étudiée pour elle-même mais dans ses interactions avec l'évolution du fonctionnement réel et des performances qui en résultent.

Le changement peut être impulsé de façon intentionnelle ou émerger de façon spontanée. Il peut se dérouler de façon progressive ou brutale. Globalement, les dynamiques réelles résultent de l'interaction entre des démarches intentionnelles progressives ou radicales, des émergences spontanées progressives ou soudaines, et des résistances ou accélérations de la part des acteurs.

Ce séminaire porte donc sur la dynamique du fonctionnement organisationnel, dans la période actuelle, à partir de l'analyse du rôle des acteurs dans cette évolution et de l'analyse de la transformation des dynamiques d'acteurs et de leurs systèmes de relations. Il s'agit de comprendre cette dynamique et de travailler sur les démarches et moyens d'intervention sur ce processus.

A partir de la littérature, principalement gestionnaire et sociologique, une revue critique des cadres d'analyse (démarches, concepts, grilles, ...) relatifs aux comportements et jeux d'acteurs, ainsi qu'aux dynamiques culturelles et identitaires sera présentée. Des études empiriques seront mobilisées afin de discuter de la valeur interprétative de ces cadres d'analyse pour caractériser la nature des processus récents et actuels de changement et leurs issues. Ensuite, on s'interrogera sur leur valeur prédictive et leur usage possible dans la conduite ou l'accompagnement des changements.

Le concept d'identité constituera un analyseur fondamental pour ce séminaire :

- pour interroger les modèles d'analyse du fonctionnement organisationnel : quelle identité attribue-t-on aux « acteurs » pour interpréter et prévoir leur comportement ? Les catégories de créateurs, dirigeants, managers, ingénieurs, techniciens, opérateurs correspondent-elles à des identités précises et stables ? Ces différents acteurs sont-ils considérés comme sujets ou objets, rationnels ou irrationnels, individualistes ou non, ... ?
- pour s'interroger sur l'enjeu de transformation de ces identités (déplacement, reconversion, émergence, ...) dans les processus de transformation du fonctionnement organisationnel.

Aussi les questions générales traitées dans ce séminaire sont :

- Comment sont conceptualisées les dynamiques d'acteurs dans l'analyse du fonctionnement réel des organisations et de son évolution ?
- Quelle est la valeur interprétative de ces cadres d'analyse pour caractériser la nature et les issues des processus de changement contemporains ?
- Quels cadres d'analyse peut-on mobiliser pour orienter, conduire ou accompagner le changement ?

## Déroulement du séminaire

### Temps 1 (HB, LC, AJ, JCS, JT) :

Introduction – Présentation

*(Séance avancée le mercredi après-midi de la première semaine de janvier)*

### Temps 2 (12 séances de 2 heures) : Présentation et discussion des cadres d'analyse des dynamiques d'acteur dans le fonctionnement et la transformation des organisations :

- Dynamique d'émergence et de création d'une organisation. (6 heures) **HB**
- Jeux d'acteurs, négociation, résistances, ...
  - comportement des managers (Mutation des rôles et rôles dans les mutations) (6 heures) **LC**
  - dynamiques de comportement et d'attitudes des salariés de base, influences sociales, conflit et dialogue social, (6 heures) **AJ**
- Dynamiques culturelles et identitaires (6 heures) **JCS JT**

### Temps 3 (6 heures) : JCS

#### Quels cadres d'analyse des dynamiques d'acteurs pour l'orientation, la conduite ou l'accompagnement du changement ?

- Peut-on « concevoir une organisation » ? (pertinence stratégique d'un scénario de changement, faisabilité du point de vue des dynamiques d'acteurs)
- Rôle des structures et des outils dans le changement ?
- Analyse et accompagnement du changement ?
- Rôle et impact des acteurs organisateurs ?

**Temps 4 (6 heures) : (HB, AJ, HL, JCS, JT)** Exposés des majeurs sur leur mémoire et des mineurs sur leurs sujets et discussion collective.

## Séminaire 1 - Liste 2004/2005 (non exhaustive) de thèmes proposés de mineurs (ou de majeurs)

### Propositions H. Bouchikhi :

- Lien entre identité organisationnelle et stratégie
- La démocratie en entreprise – Revue critique de la littérature
- Comprendre la décision d'investir du capital risque

### Propositions L. Cadin :

- Evaluation des nouveaux modèles de carrière. Ex; y'a-t-il évolution de la mobilité professionnelle ?
- Qu'est-ce que les travaux sur les *Creative Industries* peuvent apporter aux sciences de gestion et au managers ?
- Politiques de GRH et trajectoires professionnelles dans le secteur du jeu vidéo. Ex. Que sont devenus les anciens de Kalisto ?
- Changements stratégiques et GRH : quels leviers de GRH actionner pour préparer et accompagner des changements tels que fusion-acquisition, restructurations...?

### Propositions A. Jenkins

- Braverman - quelle influence sur la sociologie du travail ?
- Déqualification - de quoi s'agit-il ?
- Compétences ouvrières et identité - quels rapports ?
- Activité syndicale et théorie de la "mobilisation"
- L'apport de la sociologie des mouvements sociaux à l'analyse des organisations
- Contrôle et résistance - un rapport dialectique ?
- Résister à l'autorité - est-ce un "travail identitaire" ?
- Est-ce que la résistance se constitue dans les discours ?

### Propositions J.C. Sardas :

- Plurivalence, polyvalence, compétence étendue, ... (bref le débat division du travail/spécialisation) : quelle évolution et quels enjeux (organisationnels pour l'entreprise et du point de vue cognitif, stratégique et identitaire pour les individus et les groupes) ?
- Evolution des modes d'évaluation et de rémunération des cadres (plus d'individualisation, globalisation, variabilité) : besoin des entreprises et effets sur les dynamiques d'acteurs
- Approches psychanalytiques des organisations : enjeux inconscients du travail (plaisir du jeu, plaisir du pouvoir, refoulement de l'angoisse, réparation, ...) et de l'implication dans les rôles organisationnels
- Le coaching et le développement personnel : quelles théories, quelles pratiques, quels effets ?
- Le stress au travail : analyse de la notion et évolution historique.
- Le harcèlement moral ou comment casser une dynamique d'acteur.

**Propositions J. Takagi :**

- Occupations (métiers): l'interaction entre l'identité de groupe et l'identité individuelle
- Le développement de nouvelles logiques institutionnelles dans des secteurs organisationnels instables (approche plutôt néo-institutionnaliste)
- Le rôle de la cognition dans le développement, la maintenance,
- et le changement des identités au travail (approche psychologique)