

TROISIÈME PARTIE

BUTS ORGANISATIONNELS

Quatre séries de questions se sont posées quand nous avons commencé notre discussion sur les éléments du pouvoir à l'intérieur et à l'entour des organisations. Voyons où nous en sommes pour chacune.

* Premièrement les questions primordiales : comment tous les buts personnels, valeurs, intentions, besoins et attentes des agents individuels sont-ils traduits dans des décisions et des actions organisationnelles ? En d'autres termes, comment le pouvoir est-il rendu opérationnel ? Comment passons-nous d'un besoin individuel à l'action organisationnelle ? Ces questions ont, évidemment, servi de base à notre discussion jusqu'ici. Nous avons suivi le cheminement du pouvoir depuis la coalition externe avec ses moyens d'influence jusqu'à la coalition interne où autorité, idéologie, compétence et politique ont une action conjuguée dans la prise de décisions et le passage à l'action.

* Deuxièmement, comment l'organisation traite-t-elle des buts multiples, ou des pressions conflictuelles ? Est-ce que l'un d'entre eux domine, la menant ainsi à une attitude maximaliste ? S'il en est ainsi, comment le concept de maximisation devient-il opérationnel ? Ou si des buts multiples doivent coexister, comment les conflits sont-ils résolus ? Un certain nombre de réponses ont été suggérées dans notre discussion sur ce point, mais ces questions doivent encore être posées directement. C'est l'un des objectifs de cette partie du livre.

* Troisièmement, les buts sont-ils des variables dépendantes ou indépendantes ? En d'autres termes, l'organisation est-elle l'instrument d'un

groupe donné qui lui impose des buts, ou l'organisation est-elle une arène politique dans laquelle les individus rivalisent entre eux pour le pouvoir ? Ou est-ce peut-être un système en lui-même avec ses propres buts intrinsèques ? Notre discussion a, je crois, fait comprendre que ces réponses sont possibles, toutes les trois. L'organisation peut être conçue comme un instrument opérant en fonction de détenteurs d'influence spécifiques, comme une arène politique dans laquelle différents jeux de pouvoir déterminent des aboutissements, ou comme un système en lui-même. Ceci semblerait dépendre des circonstances particulières de l'organisation elle-même. A la question, pour qui l'organisation existe-t-elle, notre recherche indique que la réponse doit être : l'organisation existe pour celui qui est à même de gagner le pouvoir, et grâce à lui peut déterminer les actions de l'organisation. Nous développerons cette réponse dans cette partie, ainsi que dans la partie suivante qui porte sur les différentes configurations du pouvoir.

* Et quatrièmement, peut-on en fait dire que des organisations ont des buts, ou seulement leurs membres ? Gardant en mémoire notre définition des buts — les intentions derrière des décisions ou des actions — peut-on dire que l'organisation en tant qu'entité a un « projet collectif » ? Ou devons-nous nous contenter de dire que les agents individuels ont des intentions qui se traduisent en actions organisationnelles ? Y a-t-il en d'autres termes, une intention commune qui se distingue de la somme des intentions individuelles ? L'organisation est-elle dotée d'un caractère ou d'une personnalité différents de ceux de ses agents, d'un système cohérent de buts, séparés des leurs ? Je pense que la réponse à ce faisceau de questions a été implicite à plusieurs reprises dans notre discussion jusqu'à maintenant. Mais il nous reste à insérer ces implications dans une argumentation cohérente.

Cette partie du livre comporte deux chapitres. Le premier, intitulé « la détermination des buts organisationnels », débute sur ce dernier point, et essaye d'établir que des organisations peuvent en effet être considérées comme ayant des buts, comme en témoignent leurs actions. Nous décrirons ensuite différents moyens par lesquels on peut concevoir que des buts puissent émerger et s'accorder dans des organisations. Le chapitre suivant décrit ensuite un certain nombre de buts spécifiques que beaucoup d'organisations poursuivent en commun.