

# La sociologie des organisations

## Initiation

### Introduction :

Lors de la publication de ce livre en 1990, le sociologue Philippe Bernoux était directeur de recherche au CNRS et fondateur du groupe lyonnais de sociologie industrielle (CNRS-Université de Lyon II) . Ce livre se voulait une initiation à la sociologie des organisations. C'est une des branches de la sociologie. L'auteur s'intéresse, plus particulièrement, à la Théorie de l'acteur stratégique élaborée dans la deuxième moitié du XX siècle par Michel Crozier (1) et Erhard Friedberg (2). Il s'agit d'une théorie qui s'inscrit dans la sociologie des organisations et qui développe des concepts pour une analyse stratégique.

Cet ouvrage a été conçu à partir d'un enseignement à des non spécialistes. En effet, il a été réalisé pour des élèves ingénieurs des grandes écoles en fin de scolarité, mais aussi pour des agents de maîtrise, pour des syndicalistes, pour des cadres d'entreprises et pour des institutions en formation continue. Il espère présenter, de manière claire, les concepts les plus utiles de sociologie des organisations, en se situant dans le courant de l'analyse stratégique.

Pour que cette présentation soit le plus initiatique possible, nous attarderons plus particulièrement sur la première partie de l'ouvrage, la partie théorique et plus particulièrement sur les concepts clefs de l'analyse stratégique (chapitres 5 – 6 - 7). Mais nous n'examinerons pas la deuxième partie : l'examen des cas. Ils sont tous très intéressants. Traiter ces chapitres prendrait trop de temps et réduirait le temps de la discussion après l'exposé. Ceux qui souhaiteraient approfondir la question pourront s'y référer s'ils le souhaitent. Par contre, en annexe sera présentée la grille d'analyse qui est proposée, par l'auteur, pour réaliser les enquêtes exhaustives des organisations étudiées.

### I / Différentes approches de la sociologie des organisations

#### 1.1 / Que cherchons nous à expliquer ?

Souvent on commence un ouvrage d'initiation par une définition de l'objet que l'on veut traiter. Mais l'auteur estime que, bien souvent, ces définitions ne sont pas très explicatives. C'est pourquoi, il préfère partir des problèmes que l'on cherche à expliquer. Il prend l'exemple de Durkheim (1858 – 1917), l'un des fondateurs de la sociologie. A son époque la question qui se posait était liée aux crises de l'industrialisation. Des différences sociales devenaient de plus en plus grandes qui conduisaient à un éclatement de la société et à une perte des valeurs unificatrices. Donc face à cette nouvelle situation en France, la question qui se posait, à l'époque, était comment garder cette unité passée ? Il fallait valoriser la conscience collective de la société en mettant l'accent sur ce qui pouvait soumettre l'individu au groupe.

Dans la sociologie des organisations, la théorie de l'acteur stratégique ne cherche pas à examiner les mêmes problèmes que ceux de Durkheim. Dans ce courant sociologique on cherche à expliquer les comportements des individus et/ou des groupes dans les organisations. Et dans la pratique, il arrive assez souvent d'être confronté à de l'irrationalité apparente et à de l'imprévisibilité des comportements dans les entreprises. Cette irrationalité et cette imprévisibilité peut arriver à tout

moment et de la part non seulement des ouvriers, de la maîtrise mais aussi des dirigeants. Donc pour cette branche de la sociologie la question principale est : comment analyser ces phénomènes ?.

## **1.2 / Le choix du modèle interactionniste**

Ce découpage en domaine implique des choix dans la sociologie des organisations qu'il faut préciser. Pour Raymond Bourdon il a trois grands types d'explications sociologiques pour les organisations :

- Dans le premier cas « le comportement doit être expliqué à partir de variables caractérisant l'environnement de l'individu » voire l'individu lui-même. Ce type d'explication considère que l'individu est plus ou moins déterminé.

- On trouve un schéma de raisonnement plus ou moins analogue dans la perspective du réalisme totalitaire où « le comportement est conçu comme le produit des structures sociales caractérisant les sociétés dans leur totalité ». Il ne s'agit pas seulement des structures socio-politiques, par exemple celles des pays socialistes opposées aux pays capitalistes, mais aussi les normes imposées aux individus par les sociétés : par exemple la compétition et la réussite personnelle de la société américaine. La théorie marxiste insiste sur le rôle déterminant des structures socio-économiques.

- Le troisième type d'explication est le modèle « interactionniste » où « les comportements sont interprétés comme des actions entreprises en vue d'obtenir certaines fins ». Dans cette optique les comportements sociaux sont le fait d'acteurs agissant intentionnellement en vue de fins choisies par eux en appliquant des stratégies pour les atteindre. Cette explication suppose donc des choix possibles entre différents objectifs. Ce modèle n'exclut pas ni les conditionnements de l'environnement individuels ni ceux du système global. Par contre on met l'accent sur le fait que les comportements ne résultent pas de déterminismes mais d'une intention stratégique des acteurs ;

## **1.3 / Le modèle productif du 18<sup>o</sup> siècle**

Tout un chapitre est consacré à la profonde transformation qui a conduit de la production du 18<sup>o</sup> siècle à l'organisation industrielle du 19<sup>o</sup> siècle. Il rappelle que la production du 18<sup>o</sup> siècle était héritée du modèle moyenâgeux qui reposait sur l'analogie du corps humain. Chacun occupait une fonction particulière et devait la respecter. Certains remplissaient la fonction de la prière, d'autres celle du commerce, d'autres celles de la production artisanale, d'autres celles du travail du sol. Pour le travail, les guildes étaient organisées de manière très pointilleuses. Les changements étaient pratiquement impossibles, sauf autorisation du roi. C'était un ordre voulu par Dieu.

## **1.4 / Nouveautés du 19<sup>o</sup> siècle : l'individualisme et hédonisme d'une part, le scientisme et la rationalisation d'autre part.**

Le libéralisme des pionniers de l'ère industrielle se sont appuyés sur l'individualisme qui est apparu avec la Réforme et la Renaissance. Le Darwinisme a laissé penser qu'il était normal que les plus capables survivent. En économie, au 18<sup>o</sup> siècle, les Physiocrates pensaient que la valeur provenait de l'agriculture. Adam Smith et Ricardo au 19<sup>o</sup> siècle attendent, de la liberté de la concurrence et de celle des marchés, la généralisation du bien-être. L'intérêt individuel remplace la providence de Dieu.

Le second grand courant apparu au 19<sup>o</sup> siècle est celui qui fait éloge de la science. Pour eux la science contient une morale qui est capable de rendre les gens meilleurs. « *Le savant, écrit Berthelot, ne cesse d'accroître le patrimoine et le capital collectif des peuples* ». Pour beaucoup

d'hommes de sa génération, et pas des moindre, cette confiance illimitée dans la science pour les sociétés humaines à souvent passer sous silence les sacrifices imposés aux populations causés par la révolution industrielle.

En parallèle avec le scientisme s'est développé le rationalisme. Auguste Comte, les Saint-Simoniens et la nouvelle classe des entrepreneurs développeront l'idée que l'industrie s'agrandit par le calcul rationnel. On verra, plus tard, que le problème est celui du sujet qui porte la rationalité : qui dit ce qui est rationnel ? Pour Taylor et pour beaucoup d'autres à sa suite, il est évident que la rationalité ne peut venir que de la direction que de ceux qui « pensent ».

## **1.5 / Frédéric Winslow Taylor, premier organisateur.**

L'influence de F.W. Taylor (1855 – 1915) commence en 1890 et atteint son apogée entre 1910 – 1920. Elle n'a pas cessé depuis. Il était très travailleur. Passant du statut d'ouvrier à contremaître, il ne comprenait pas pourquoi ses anciens camarades ne travaillaient autant qu'ils le pouvaient et il était obligé de sévir contre ces comportements. Pour sortir de cette situation inconfortable, il va chercher à analyser la situation en tentant de trouver des solutions incontestables. Il s'efforcera de les présenter comme des solutions scientifiques.

Pour lui, cette flânerie systématique provenait de 2 raisons principales : l'une était due à de mauvaises traditions des métiers et l'autre à la conviction qu'un travail supplémentaire ne leur rapporterait rien de plus.

Dans son ouvrage « la coupe des aciers » l'ingénieur Taylor a calculé qu'il fallait tenir compte de douze paramètres différents se combinant en équations et fonctions. L'ouvrier, n'ayant pas la formation nécessaire, aura du mal à le faire correctement. Le calcul devra être fait ailleurs. Et l'ouvrier et le mécanicien devront appliquer à la lettre ce qui a été décidé « scientifiquement ».

L'apport de Taylor est d'avoir perçu la nécessité d'une répartition nouvelle du travail en répartissant les tâches. Son erreur et celle de ses successeurs est de d'avoir imposé une pratique sur le modèle de l'analyse : de la décomposition des tâches nécessaire à l'étude préalable, on est passé à la tâche décomposée.

Il faut reconnaître que Taylor a toujours affirmé que la solution proposée par les experts étaient améliorables par les exécutants. Mais l'histoire retiendra d'une part que la rationalisation de l'organisation du travail s'est réalisée, la plupart du temps, sans le dialogue ouvriers-directions et d'autre part, il a permis une considérable augmentation de la productivité.

## **1.6 / Rationaliser le facteur humain**

Deux écoles sociologiques ont essayé de rationaliser le facteur humain : l'école des relations humaines et la Théorie des motivations. Elles ont eu une triple perspective :

- Une perspective technique : Car c'est l'organisation qui pense le travail des individus et non eux mêmes.

- Une perspective individualiste : Car il s'agit de l'épanouissement des besoins de chacun.

- Une perspective humaniste : Car elles disent explicitement vouloir l'épanouissement et le bonheur de l'homme.

La réalisation de ces objectifs devrait rendre l'organisation plus harmonieuse et plus efficace.

Ces écoles ont beaucoup utilisé les concepts de participation et d'intégration pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Mais ils ont du mal à expliquer les difficultés d'adaptation aux changements et l'existence des groupes informels. Comment faire pour surmonter le fait constaté que l'individu et le groupe résistent aux changements ? Comment comprendre l'existence de groupes informels dans les organisations, à quels besoins correspondent-ils et comment mieux les intégrer dans l'organisation ?

## **1.7 / De l'individu à la fonction.**

Avant et surtout après la deuxième guerre mondiale, la préoccupation principale des Américains était de construire leur industrie pour devenir la première puissance économique mondiale avec ses grandes sociétés capitalistes. Pour atteindre cet objectif, il est apparu aux théoriciens de l'époque que l'approche par l'individu avec ses besoins, ses motivations était limitée. Selon eux, à raisonner selon ce schéma, on ne prenait pas en compte les relations de l'individu à l'organisation, on oubliait les phénomènes du rôle des individus dans les organisations. Le courant structuro-fonctionnaliste est né dans les années 1950 – 1960 de ces critiques. Elles portaient sur deux points principaux : Ils insistaient d'abord sur les conflits d'intérêts entre acteurs. Et l'autre point de la critique des relations humaines portait sur l'absence d'analyse des ajustements mutuels entre les acteurs avec le système et la nécessaire régulation entre les deux.

Tout système a des « besoins » et ses membres ajustent leurs comportements en conséquence. On est donc dans un système de rôles, de fonctions, d'ajustement et d'intégration. La question des fonctionnalistes est celle de la survie de l'organisation malgré tous les changements qu'elle doit subir et en particulier ceux des personnes.

## II / La Théorie de l'acteur stratégique.

### **2.1 / Partir de l'organisation.**

Jusqu'à présent nous avons vu des écoles sociologiques qui partaient d'une réponse à des contraintes objectives. Leurs objectifs étaient de s'adapter. Toutes utilisaient des moyens plus ou moins manipulatoires pour s'adapter le mieux possible.

Dans la théorie de l'Acteur stratégique l'organisation est vue comme un rassemblement d'individus se structurant en groupe dans le but de jouer un rôle sur la scène économique comme une troupe qui joue une pièce sur scène. Cette approche est radicalement différente du modèle stimulus / réponses, besoin / contraintes. Elle se situe dans le modèle acteurs / créateurs.

L'entreprise, son organisation, sa politique ne sont pas des réponses mais un construit par des acteurs intégrant les contraintes comme éléments des stratégies. On n'est plus dans le déterminisme mais dans des systèmes où les acteurs ont toujours des choix possibles. Même dans les camps de concentration, il y a la possibilité de faire des choix. Certains ont résisté. D'autres ne l'ont pas fait.

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont été parmi les premiers à proposer d'étudier les organisations comme un phénomène autonome obéissant à ses propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures.

### **2.2 / Qu'est ce qu'une organisation ?**

De manière classique on peut caractériser une organisation par les traits suivants :

- Divisions des tâches.
- Distribution des rôles.
- Système d'autorité.
- Système de communication.
- Système de contribution-rétribution.

Précisons ces différents traits et voyons comment ils sont utilisés par l'analyse stratégique.

- **Division des tâches** : C'est un principe de l'organisation et c'est ce qui fonde la différence qui existe entre un groupe structuré et celui qui ne l'est pas.

- **Distribution des rôles** : C'est un des enjeux principaux de la définition des organisations. Chaque membre de l'organisation se voit attribué une tâche plus ou moins définie. Mais l'analyse stratégique insiste sur le fait que tout membre d'une organisation se comporte comme un acteur capable d'interpréter de manière nouvelle un rôle identique. L'autonomie est mise en avant. Et les choix des acteurs orientent la politique de l'organisation.

- **Système d'autorité** : Son but est de veiller à l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixé à l'organisation. Les tenants de l'analyse stratégique répugneront à parler de buts de l'organisation. Ceux-ci n'existent pas en eux-mêmes, ils n'ont vie que dans les directives concrètes des responsables
- **Système de communications** : Il est destiné à mettre en relation les individus les uns avec les autres. Il peut être formel ou informel. Quand il y a une panne faut-il utiliser la voix hiérarchique ou l'ouvrier va voir directement le service entretien ?
- **Système de contribution-rétribution** : Ce système peut être plus ou moins élaboré, précisant ce que les membres doivent apporter et ce qu'ils doivent recevoir. Tout en respectant le code du travail, là aussi il y a des choix qui peuvent changer l'ambiance dans une entreprise.

## 2.3 / L'organigramme.

Toute entreprise a des caractéristiques particulières. Avec plus ou moins de précisions formelles tout est défini : chacun avec ses relations, son rôle, son autorité ... Qui fait quoi, qui commande, qui, qui transmet les ordres ou les communications à qui, etc . C'est le rôle de l'organigramme.

Max Weber a observé que toute société devait reposer sur un type de domination reconnue comme légitime. Pour lui, cette légitimité peut reposer sur trois types de domination possibles : la domination rationnelle, traditionnelle ou charismatique ; Est rationnelle la domination fondée sur la légalité des titres de ceux qui exercent la domination. Est traditionnelle la domination fondée sur la croyance au caractère sacré des traditions anciennes et la légitimité de ceux qui ont été appelés par tradition à exercer l'autorité. Est charismatique la domination fondée sur un dévouement à une personne. Pour Max Weber, la domination rationnelle-légale caractérise non seulement la société industrielle, mais même elle permet son existence.

Les rationalisateurs définiront des schémas idéaux de la bonne organisation. Henri Fayol définit, assez précisément, six fonctions : technique, commerciale, financière, sécuritaire, administrative. Mais dans la réalité ces schémas idéaux sont utopiques et ne fonctionnent pas.

L'analyse stratégique, plus réaliste, postule l'existence des individus divergents, mêlant en permanence leurs objectifs propres à ceux des dirigeants et à ceux de l'entreprise .

## 2.4 / Les trois postulats de l'analyse stratégique.

Pour appréhender la réalité et en partant de l'expérience quotidienne, l'analyse stratégique met en avant 3 postulats :

- **Premier postulat : ne pas être pris pour un moyen** : les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les organisateurs fixent à l'organisation. Chacun a ses objectifs, ses buts propres. Notons que cette affirmation ne doit pas être ni moralisée, ni jugée en bien ou en mal. C'est un fait dont il faut tenir compte.
- **Deuxième postulat : la liberté relative des acteurs** : dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins. Cette affirmation est au centre de l'analyse stratégique. Elle est vraie de toutes les situations, même – on l'a déjà dit plus haut – des institutions totalitaires comme les prisons ou les camps de concentration. Si les acteurs sont autonomes, ils peuvent engager leur autonomie dans les zones mal réglementée de l'organisation. Ces autonomies se combinent dans des jeux de pouvoir, le pouvoir central essayant de contrôler l'autonomie des acteurs qui, à leur tour, tentent de lui échapper.
- **Troisième postulat : rationalité limitée** : dans ces jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles mais d'une rationalité limitée. Vu la complexité des situations, aucun acteur n'a le temps ni les moyens de trouver la solution la plus rationnelle dans l'absolu pour atteindre ses objectifs. Il y a toujours plusieurs solutions possibles. Les acteurs choisissent la plupart du temps celle qui présente pour eux le minimum d'inconvénients.

### III / Les trois concepts clefs de l'analyse stratégique

Le concept de l'acteur joue un rôle essentiel dans la théorie de l'analyse stratégique. Ce ne sont pas Michel Crozier et Erhard Friedberg qui ont inventé la théorie de l'acteur. Ils lui donnent une certaine spécificité. Cette sociologie s'oppose à la théorie du comportement qui induit l'idée que les actes sont explicables par leurs seuls antécédents.

#### **3.1 / Le système d'action concret.**

Le concept d'action concret tient une place centrale dans l'analyse stratégique vu la définition que l'on s'est donnée de l'organisation : elle est envisagée comme un construit humain, un ensemble humain structuré. Mais il n'y a pas d'ajustements « naturels comme dans un corps humain. L'ensemble de ce construit est en ajustements permanents constitué : d'où le système d'action concret. **L'acteur et le système :** l'auteur prend le cas d'un OS qui fait des petits réglages sur sa machine, réglages qui, selon la définition des fonctions, relèvent du travail du régleur. L'OS le fait pour mieux connaître sa machine, se l'approprier, avoir une vraie responsabilité. Prouver qu'il peut se débrouiller, seul, en l'absence du régleur .... On pourrait allonger encore cette liste des objectifs. Ils se ramènent pour l'OS à gagner un certain pouvoir sur le groupe de travail sur le régleur et sur le chef d'équipe. Il a un comportement stratégique. Le régleur, de son côté, acceptant que l'OS fasse les petits réglages, le fait aussi pour beaucoup de raisons : faire faire des petits réglages qui intéressent peu, se reposer, être disponible dans le cas de réglages longs..... Ces deux acteurs ont bâti un système d'action concret. **La théorie générale des systèmes :** pour l'analyse stratégique il est important de faire la différence entre l'interdépendance et l'interaction. Prenons un exemple. Dans une entreprise, il y a une interdépendance entre le service de production et le service commercial. Mais quand il y a des conflits, ils peuvent réduire leurs interactions, voire les faire cesser en faisant transiter leurs relations par la direction générale. Ils restent interdépendants, mais leur interaction se vide. L'analyse stratégique a pour objet de débusquer les cas où tout en restant interdépendants, les acteurs ne sont plus en interaction.

**L'acteur crée le système :** toute organisation est composée d'acteurs structurant leurs relations dans un modèle aussi interactif qu'interdépendants, si elle veut « bien fonctionner ». La manière dont cet ensemble humain structure ses relations sera appelée système d'action concret. Ce système recouvre, dans l'analyse stratégique deux réalités. La première est un système de régulation des relations et la deuxième le système des alliances et des contraintes. Dans le premier système on s'occupe des règles de relations que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation. Le deuxième élément du système d'action concret est constitué des alliances entre acteurs. Il est plus fiable que le premier. Il ne s'agit pas d'engagement définitifs mais on sait que l'on peut aller voir telle ou telle personne et que l'on peut compter sur tel autre acteur.

#### **3.2 / La zone d'incertitude.**

Toute organisation est soumise à de multiples incertitudes. Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est à dire comme une autonomie. Pour expliciter cette affirmation, l'auteur prend l'exemple d'un OS qui a la charge de faire marcher une machine. Cet ouvrier dispose d'une certaine marge d'autonomie pour accomplir sa tâche. Cette autonomie, cette possibilité de faire des choix peut créer de l'incertitude pour ses supérieurs hiérarchiques. Ce point est capital. Si ce point est récusé l'analyse stratégique l'est aussi.

Mais, souvent dans les entreprises, cette possibilité de faire des choix est loin d'être évidente. En particulier les jeunes affirment fréquemment qu'ils ne sont pas libres, qu'ils doivent faire ce qu'on leur demande sans pouvoir s'en écarter. L'autonomie de l'acteur est, aussi, souvent niée par ceux qui, en bas de l'échelle hiérarchique, font un travail déqualifié, sans beaucoup d'autonomie. Mais, toute situation organisationnelle, quelle qu'elle soit, contient toujours une part d'incertitude sur laquelle l'analyse stratégique braque le projecteur.

Il est important d'insister sur ces possibilités de choix car la maîtrise de cette incertitude confère un pouvoir à celui qui la déteint. L'OS à qui le régleur a confié des petits réglages non prévus dans la fonction peut refuser de le faire. Ce refus peut gêner le régleur. Pour obtenir des avantages qu'il peut souhaiter de la part de ce dernier, l'OS a donc intérêt à faire des réglages, puis à laisser entendre qu'il pourrait à certains moments refuser de les faire. Ce jeu classique, traditionnel, donne un pouvoir certain à l'OS qui s'en servira vis-à-vis du régleur.

Mais il ne suffit pas de disposer d'une autonomie pour posséder du pouvoir. Encore faut-il que l'usage de cette autonomie ne soit pas prévisible. L'incertitude réside alors dans imprévisibilité du comportement.

### 3.3 / Le pouvoir.

Poser le problème du pouvoir dans l'entreprise c'est une petite révolution. Car pendant longtemps l'entreprise a été présentée comme un ensemble qui fonctionnait sur un modèle consensuel. C'était quelque peu idyllique. Avec cette image d'Épinal, de l'entreprise, les jeux de pouvoirs, rivalités internes étaient passées sous silence ou ignorés.

Sans nier la nécessité d'une unité, la vie quotidienne nous oblige de constater que dans toute organisation apparaissent des conflits de pouvoir qui ne sont pas forcément dus à des questions de personnes. L'analyse stratégique s'interdit à porter des jugements moraux. Par contre, elle prend en compte que dans les entreprises des individus des groupes ont des formations et des fonctions différentes qui peuvent ne pas coïncider exactement. Chacun peut avoir sa vision des moyens nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble. Ces visions différentes peuvent entraîner des stratégies pas toujours concordantes. Il peut y avoir un conflit de pouvoir. Un pouvoir régulateur est nécessaire, deuxième nécessité du pouvoir.

**Définition du pouvoir.** Pour définir cette notion, l'auteur propose d'abord une première définition très générale : « *le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* ». C'est dire que celui-ci se présente comme une relation et non comme un attribut. L'idée de relation inclut l'idée de réciprocité. Celui qui détient le pouvoir peut forcer un inférieur à agir mais celui-ci peut exécuter cette action de multiples manières. Il obéit avec zèle, ou en traînant les pieds... La réciprocité peut, aussi, inclure l'idée d'une pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne. D'où une deuxième définition : « *le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que dans la relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorable* ». cette définition efface le caractère automatique de la première.

**Les ressources du pouvoir : contrainte et légitimité.** Quelles sont les ressources que peut utiliser A pour que B fasse ce que A désire ? Celle qui se présente spontanément c'est la ressource de la contrainte. Mais dans la réalité tout rapport de pouvoir ne se résume pas à un rapport de forces. Avant d'utiliser la force chacun cherche à renforcer ses ressources en essayant de légitimer ses positions. Le supérieur n'aura pas besoin d'utiliser la force s'il est capable de faire admettre ses décisions. L'auteur précise que des subordonnés peuvent, eux aussi, exercer du pouvoir quand il affirme qu'« *il y a relation d'autorité si celui qui exécute un ordre ou une mission le fait, non pas parce que l'émetteur dispose d'un pouvoir dans l'organisation, mais parce qu'il a obtenu la confiance du récepteur* ».

**Les 4 sources du pouvoir répertoriées :** dans cet ouvrage et plus particulièrement dans ce chapitre, a été analysées les raisons qui peuvent permettre aux supérieurs d'obtenir la confiance de leurs subordonnés. Michel Crozier et Erhard Friedberg en énumèrent quatre : il y a l'expert qui possède une compétence difficilement remplaçable. Il peut y avoir celui qui est capable de maîtriser les relations avec l'environnement et de les communiquer à l'entreprise. On peut aussi trouver celui qui est capable d'organiser un bon réseau de communication. Et en fin on trouve celui qui est capable d'utiliser les règles organisationnelles de l'entreprise. Ces quatre sources de pouvoir renvoient toutes à la maîtrise d'une zone d'incertitude. Cette dernière est une condition d'existence du pouvoir.

**Trois concepts à ne pas mettre au même niveau.** Toute action peut-être et doit se mesurer à l'enjeu de pouvoir qu'elle mobilise. Enjeux et ressources sont des dimensions concrètes permettant d'étudier les jeux de pouvoir. De même il faudra analyser de près les incertitudes auxquelles sont soumis les

organisations. Le concept de système d'action concrète se prête, par contre, beaucoup mieux à un repérage préalable. Les jeux structurant les relations s'organisent autour des domaines correspondant à la structuration du groupe : l'affectif, le culturel et enfin celui de l'identité.

### **3.4 / Identité et culture :**

Pour analyser les systèmes d'actions concrètes, on peut partir de deux approches différentes : soit celle des relations individuelles qui s'y créent, soit à partir de son histoire et de sa culture. Ce paragraphe va nous permettre d'aborder la question : quelle relation ont les acteurs avec l'organisation. Les stratégies de pouvoir n'épuisent pas toutes les dimensions des relations qui y sont vécues.

**L'enracinement psychologique :** on a vu l'importance de la rationalité dans l'analyse stratégique. Mais la psychanalyse questionne sur son origine dans l'imaginaire et dans l'affectif. En effet, Freud ne s'est pas contenté d'une analyse des relations père mère enfant. Il a cherché à étendre sa méthode psychanalytique aux domaines des organisations et des sociétés. Un de ses disciples, Enriquez, estime qu'« *il ne peut y avoir de groupe sans père, père aimant ou père hostile qui refuse l'amour* ». Pour lui c'est l'amour qui fait la cohésion du groupe. Mais Freud ne nous conduit pas vers un idéal basé sur l'amour du père et l'égalité des frères. Car le père peut être amour mais aussi castrateur en abusant de son pouvoir. Dans ce cas l'enfant devra se révolter pour exister. Le bon fonctionnement d'une organisation supposerait le maintien d'un lien d'amour et d'identification au père, l'acceptation des différences et de l'altérité en négociant la réciprocité. Cet idéal est difficilement applicable. D'où l'apparition fréquente de névroses dans les organisations qui causent bien souvent des difficultés dans la vie en communautés.

**La culture et le système :** un deuxième domaine peut permettre de comprendre le fonctionnement d'un groupe c'est celui de la culture. L'auteur estime que ce concept est flou. Mais il pense qu'il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Des études ont été réalisées à Renault Sainsaulieu sur les comportements de groupes non seulement d'entreprises, mais aussi d'ateliers et de catégories professionnelles. L'équipe du LEST d'Aix en Provence a, elle, entrepris des comparaisons rigoureuses entre entreprises semblables dans des pays différents : la France et l'Allemagne. D'autres sociologues ont étudié les cultures d'entreprises. Mais ces différentes approches peuvent apporter un éclairage sur un groupe mais elles ne sont pas déterminantes et en particulier quand apparaît des évolutions des groupes.

**Identité et changement :** dans ce dernier paragraphe de cette partie théorique de ce livre d'initiation à la sociologie des organisations, il nous reste à tenter d'expliquer la vie des groupes et plus particulièrement les phénomènes de changements. Pour illustrer son propos sur les changements, l'auteur s'appuie sur les actions menées lors des conflits sociaux. Il note qu'il y a deux types de conflits. Ceux qui sont programmés à l'avance, mobilisent peu de monde en général. Par contre ceux qui touchent à l'identité mobilisent beaucoup plus. Pourquoi ? Parce que, dans ce type de mouvements les individus se sentent intégrés dans un ensemble avec des valeurs communes reconnues par le groupe ou ils vivent. C'est ce qui explique qu'ils se mettent en mouvement.

La sociologie ne peut éviter la question du changement. Les changements sont difficiles à mettre en place parce que les nouvelles pratiques doivent se mettre en place dans un cadre où les anciennes pratiques continuent d'exister. Ils sont possibles que si l'organisation n'est pas trop figée. Et l'analyse stratégique préconise que tout changement peut être acceptable si l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, s'il pense qu'il va maîtriser suffisamment les leviers et les conséquences du changement.

Celui-ci doit se raisonner en termes de pouvoir : celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner ; Une étude préalable en termes de pouvoir est donc toujours nécessaire à qui veut impulser un changement.

**Conclusion : De nouveaux horizons pour tout un chacun ?**

En conclusion, nous pouvons dire que cette initiation à la sociologie de l'acteur stratégique de Philippe Bernoux, nous permet de cheminer dans l'univers de la sociologie des organisations et de ses différents courants. Et il apparaît que l'apport spécifique de la théorie, proposée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, peut être particulièrement utile pour analyser les organisations et pour proposer des changements. Il apparaît avec cette théorie que si nous sommes tous conditionnés, nous ne sommes jamais déterminés. Il y a toujours des choix possibles pour les acteurs même quand on se trouve dans des conditions très contraignantes.

Rappelons que cette initiation était destinée à la formation des élites qui ont des responsabilités. Mais tous ceux qui souhaitent devenir, eux aussi, des « Acteurs » sans être des sociologues, ni des encadrants, peuvent utiliser cette théorie en essayant de devenir une force de propositions pour réussir des changements souhaités. En effet, en se servant de cette théorie ne peut-on pas offrir de nouveaux horizons à tout un chacun ?

- Si l'on accepte l'idée que nous sommes tous conditionnés mais que nous ne sommes pas déterminés. Il y a toujours des choix possibles pour ceux qui veulent devenir des « Acteurs ».

- Si l'on accepte l'idée que l'on peut réussir des changements en étant une force de proposition sans avoir besoin d'utiliser la violence, contrairement à l'idée reçue qui affirme que seuls les rapports de force peuvent imposer des changements. Certains vont même jusqu'à prétendre que seul la violence peut être efficace pour obtenir les transformations souhaitées.

- Si l'on accepte l'idée que pour réussir des changements et être une force de proposition efficace, il ne faut pas proposer n'importe quelle proposition ? Il faut faire des propositions qui offrent un intérêt aux différents participants impliqués dans l'action. ( les intérêts peuvent être différents) .

- Si on accepte l'idée que bien souvent il peut être plus efficace d'endosser le rôle d'« Acteur » plutôt que d'adopter le rôle de victime qui cherche à être dédommagé.

En conclusion on peut se demander, si en s'inspirant de cette théorie de l'acteur stratégique on ne peut pas être, au moins aussi, efficace qu'en utilisant la traditionnelle méthode des rapports de force ? En résumé si l'on veut réussir d'une manière plus apaisée des changements ne faudrait-il pas changer de logiciel ?

(1) Pour la théorie de l'acteur stratégique l'ouvrage de référence est celui de Michel Crozier et Erhard Friedberg : « L'acteur et le système » (édition du seuil 1977).

(2) En novembre 2022, est paru « L'ACTION COLLECTIVE DANS L'INCONNU » d' Armand Hatchuel qui réactualise les travaux sur l'analyse stratégique.( édition Hermann).