



Sociologie des organisations

Bertrand Oberson

Résumé du cours n° 6 L'analyse stratégique et systémique

Idées de base

1. En premier lieu, M. Crozier et E. Friedberg considèrent que les acteurs sociaux disposent toujours d'une marge de liberté. Au sein d'une organisation, ceux-ci n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts fixés par la direction. Ils poursuivent leurs propres objectifs, lesquels ne sont pas nécessairement compatibles avec ceux de l'organisation. Aussi contraignante soit-elle, celle-ci ne parvient jamais à réduire totalement la marge de jeu des acteurs. L'analyse stratégique va donc braquer le projecteur sur ce que les acteurs font de cette liberté relative.

2. En second lieu, qui dit marge de liberté dit clairement que cette liberté n'est pas absolue. Elle est soumise à des contingences et des contraintes. Les acteurs règlent leur coopération en construisant des moyens (principes, lois, réglementations, hiérarchisation, etc.) qui structurent le champ de l'action et la rendent possible. L'analyse stratégique va s'interroger sur les mécanismes à travers lesquels cette structuration opère.

3. En troisième lieu, les acteurs utilisent leur marge de liberté à acquérir du pouvoir au sein des organisations. L'analyse stratégique considère que ce qui motive les acteurs à agir, c'est d'acquérir du pouvoir sur d'autres acteurs. Le pouvoir apparaît comme l'élément clé de la dynamique de l'action collective et, ce faisant, des organisations.

4. Enfin, la rationalité des acteurs est une rationalité limitée. La démonstration de March et Simon –les départements se limitent aux tâches qui leur sont allouées en ignorant souvent les autres¹– est considérée comme définitivement acquise et l’analyse stratégique va se focaliser sur le repérage des conditions matérielles, structurelles et humaines du contexte qui limitent et définissent tant la liberté des acteurs que leur rationalité².

Jeux d’acteurs en situation

Les comportements des individus et des groupes sont donc relativement imprédictibles, mais leurs actions sont intelligibles. Entre les deux bornes du « hasard » et de la « nécessité », toute une logique des possibles peut être reconstituée *a posteriori* en mettant l’accent sur les caractéristiques des interdépendances dans une situation donnée. Qu’est-ce qui met en route les acteurs, à côté et au-delà de leur rôle ? La réponse est relativement simple ; c’est l’incertitude qui vient bousculer les programmes bien rodés et faire que ce qui semblait acquis devient soudain un enjeu autour duquel les capacités offensives et défensives des acteurs vont à nouveau s’exprimer. D’où viennent ces incertitudes ? Ce sont les failles dans les règles, les « défaillances » techniques, les pressions économiques, les changements d’individus, ou les contraintes issues de l’environnement. Mais elles ont une deuxième source, celle qui vient de ce que les acteurs ont intérêt à cacher en partie leur jeu. Jouer en cachant son jeu –ce qui est un comportement évident– déclenche des possibilités nouvelles et d’autres opportunités de jeu qui restructurent les relations antérieures³.

L’étude des dysfonctions ne vise pas simplement à faire rentrer dans le rang des individus aux comportements hors normes, ou à résoudre des problèmes mal posés. Elle est aussi l’occasion de repérer des logiques de comportement qui ne sont irrationnelles et dysfonctionnelles qu’en apparence. Les conduites des acteurs en situation sont considérées comme l’expression d’une stratégie rationnelle dans les limites d’un jeu à découvrir : il existe des négociations implicites qui ne se révèlent qu’occasionnellement mais qui montrent à ce moment-là toute leur épaisseur et leur poids dans le jeu social⁴.

¹ MARCH J.G. & SIMON H.A., *Les Organisations*, Paris, Éditions Dunod, 1991, (1958), p. 149.

² LAFAYE Cl., *La Sociologie des organisations*, Paris, Nathan Université, Collection 128, 1996, p. 46.

³ AMBLARD H., BERNOUX Ph., HERREROS G. & LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1996, p. 30.

⁴ AMBLARD H., BERNOUX Ph., HERREROS G. & LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1996, p. 32.

Conclusion

L'analyse stratégique avance ces trois principaux concepts pour rendre compte du fonctionnement réel des organisations. En s'aidant de l'analyse du pouvoir et de celle des zones d'incertitude, en construisant les systèmes et sous-systèmes d'action concrets, tout membre d'une organisation peut en comprendre le fonctionnement et donc agir utilement sur lui⁵. Pour M. Crozier et E. Friedberg, si l'on veut comprendre les articulations entre les jeux d'acteur et le système d'action concret, il faut utiliser deux modes de raisonnement : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique. Le premier part de l'acteur pour découvrir le système, le second tente de mettre en évidence l'ordre qui émane du système. Ainsi peut-on rendre compte de l'intégration des conduites dans un ensemble structuré et mettre éventuellement en évidence les systèmes d'action concrets qui engendrent des dysfonctionnements globaux⁶.

	Raisonnement stratégique	Raisonnement systémique⁷
localisation	1 ^{ère} et 2 ^{ème} partie : " <i>l'organisation</i> "	3 ^{ème} partie : " <i>le phénomène systémique</i> "
départ	L'acteur <i>avec sa "stratégie égoïste"</i>	Le système <i>avec une cohérence finalisée</i>
but	Découvrir le système dont les contraintes expliquent les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur.	Retrouver avec l'acteur la dimension contingente, arbitraire, non naturelle de son ordre construit. On réalise un diagnostic du système pour comprendre en quoi et pourquoi dans ce système les comportements et mécanismes incriminés sont rationnels ;
logique	<u>Inductive</u> Fondée sur un modèle de	<u>Déductive</u> Logique de finalité et de cohérence (on

⁵ Bernoux Ph., La sociologie des organisations, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points/Essais, 1985, p. 168.

⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie_de_l'acteur_stratégique

⁷ http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/crozier_fried.html

	négociation et de calcul (celui que peut faire chaque acteur de son intérêt dans la négociation qu'il doit mener avec ses partenaires).	cherche quel ensemble de cohérence et de finalités hiérarchisées tend à s'imposer à l'acteur à travers le résultat des jeux auxquels il doit jouer ; p.204).
mode	<u>Raisonnement heuristique</u> Pour élaborer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble à partir des problèmes vécus par les participants.	<u>Causalité systémique</u> Pour expliquer un effet par une cause, ou par la conjonction de plusieurs causes indépendantes. C'est considérer qu'effets et causes sont interdépendants à l'intérieur d'un système dont les propriétés (mode de gouvernement, type de jeu) permettent de comprendre et de prévoir les résultats que l'on voudrait expliquer.
risque	D'extrapolation si le raisonnement est seulement interprétatif. D'un modèle de marché ou d'ajustement mutuel.	D'un raisonnement linéaire qui tenterait seulement de localiser le vice. D'un modèle mécaniste de déterminisme fonctionnel.

Bien que de logiques opposées les deux raisonnements doivent cependant demeurer complémentaires : "Sans raisonnement systémique, l'analyse stratégique ne dépasse pas l'interprétation phénoménologique. Sans vérification stratégique, l'analyse systémique reste spéculative et, sans la stimulation du raisonnement stratégique, elle devient déterministe."⁸; car séparées on constate qu'on aboutit à des résultats "extrêmement divergents", alors que cette démarche cherche à atteindre un but de recherche universel.

⁸ CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système, Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points / Essais, 1977, p.237

Ce que ne dit pas, ou pas suffisamment, l'analyse stratégique est la manière dont se construisent les règles. Tout un courant sociologique s'intéresse, au-delà de l'analyse des organisations, à la production des règles dans ces organisations. Comme on l'a vu, l'analyse stratégique ne peut éviter de poser la question des mécanismes de construction des relations. Il existe des acteurs autonomes, des incertitudes, des jeux de pouvoir, etc., tous éléments qui introduisent à une sorte de déréglementation permanente des relations dans l'organisation et qui amènent à se demander comment les acteurs, dans une organisation, peuvent être capables d'agir d'une manière qui se reproduit. La théorie sociologique de la régulation (Reynaud) répond à la question de la construction des règles, celles par lesquelles un groupe social se structure et devient capable d'actions collectives. La méthode suppose comme point de départ l'analyse des situations concrètes de travail. Ultimement, elle tente de rendre compte de l'articulation entre contrainte et liberté⁹.

Exemple d'application de l'analyse stratégique : projet d'installation d'un parc d'affaire dans un village¹⁰

1. Le maire de la commune

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
Notable local, il a depuis peu des ambitions au niveau régional. Il a fait récemment l'objet de nombreuses critiques quant à son manque de dynamisme.	Sa légitimité dans le lancement de projet ambitieux. Son influence locale. Son avenir politique sur le plan régional.	Est en position de pouvoir et de décision. Est soutenu des lobbies locaux. Forte personnalité qui inspire le respect. Vient d'être réélu.	A été réélu de justesse. Son équipe est vieillissante et peu compétente sur les questions économiques et sociales. Manque d'expérience et de compétences sur ce type de	Démarrer le projet « pour voir » en insistant sur les actions de communication et de promotion.

⁹ AMBLARD H., BERNOUX PH., HERREROS G. & LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 1996, p. 43.

¹⁰ Exemple tiré de PICQ Th., *Manager une équipe de projet*, Paris, Éditions Dunod, 1999, pp. 59-60.

			grands projets.	
--	--	--	-----------------	--

2. Les deux élus écologistes de la majorité municipale

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
Jeunes conseillers municipaux, ils sont assez inexpérimentés. Ce sont les nouveaux venus de l'équipe municipale.	Ne pas perdre la face par rapport aux militants écologistes. Montrer qu'ils sont crédibles au sein de l'équipe municipale.	Ils sont considérés comme des personnes de bonne volonté. Ils ont un comportement positif, constructif et non polémique.	Tirailés entre le soutien à l'équipe municipale et la défense de l'environnement. Sont parfois les auteurs d'interventions naïves en réunion qui nuisent à leur crédibilité.	Attendre que le projet démarre et se positionner « pour » ou « contre » en fonction de comment les choses se passent. Soutenir le projet tout en rassurant les militants écologistes.

3. Les riverains du futur parc d'affaire

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
Population de retraités qui habitent dans des lotissements assez luxueux en bordure du futur parc d'affaire	Conserver un environnement paisible et de qualité, assurant le maintien de leur cadre de vie... et de la valeur de leurs propriétés.	Ils se connaissent bien et forment un groupe uni. Ils apparaissent comme déterminés : ils n'ont rien à perdre.	Peu nombreux. Peu de moyens de pressions réels. Ne peuvent aller trop loin dans un combat contre un projet de développement	Faire échouer le projet à tout prix.

			économique et social.	
--	--	--	-----------------------	--

4. Le secrétaire général de la mairie

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
Employé de la commune, il ne fait pas partie des élus. Agent administratif compétent et reconnu.	Assurer le bon fonctionnement et la qualité des services municipaux.	Gérer et maîtriser efficacement les ressources disponibles (financières, humaines, techniques, etc.) Occupe ce poste depuis 12 ans et en connaît tous les rouages.	Soumis au pouvoir de décision du maire. Il a émis publiquement des doutes de la capacité de la commune à mener un projet de ce type : le maire n'a pas apprécié cette prise de position.	Se tenir le plus à l'écart du projet pour ne pas déstabiliser les services municipaux.

5. Le chef de projet

Caractéristiques	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégie
Contractuel municipal, il a été embauché pour mener à bien le projet. Il a déjà participé	Réussir un projet où il est en situation de forte autonomie. Se faire connaître dans	Expérience de projets de ce type. Possède toutes les compétences nécessaires.	Peu de connaissance des réseaux de décision locaux et régionaux. Venant de Paris,	Réussir à construire et commercialiser un parc d'affaire dans les délais impartis.

à des opérations importantes dans le domaine du développement socio-économique.	une région où il souhaiterait s'installer.	Personnalité jeune, dynamique, « fonceur »	il a peu de connaissance de la culture locale, majoritairement « rurale ».	
---	--	--	--	--

Voir également SAINSAULIEU R. & PIOTET F., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de Sciences Po, 1995, pour une application des systèmes d'action concret.