**Ceci est un support de cours…**

**LE POUVOIR, L’AUTORITE ET LE LEADERSHIP AU SEIN DES ORGANISATIONS**

**INTRODUCTION**

Dès lors que les acteurs unissent leurs efforts dans le cadre d’une entreprise, il y a création d’interactions entre eux et apparition du **pouvoir**. Celui-ci s’exprime d’abord sous une forme particulière – **l’autorité**. L’objectif de ce dernier chapitre est de donner un aperçu du concept de pouvoir **et d’autorité** au sein des organisations. Ils seront étudiés à partir des apports de la sociologie des organisations et notamment de l’analyse stratégique, dont les auteurs (M. Crozier et E. Friedberg) en ont fait une notion centrale de leur théorie. Après avoir ainsi défini le concept de pouvoir, nous essayerons de comprendre comment l’exercice du pouvoir est-il structuré au sein d’une organisation et, partant, nous mettrons en avant le poids des contraintes que toute structure impose à ses participants. Nous verrons ainsi que l’organisation génère en son sein de multiples incertitudes, sources de pouvoir pour celui qui les maîtrise. Enfin, ces sources ou fondements du pouvoir vont permettre à l’individu de participer activement à l’organisation, de façon à la fois rationnelle et stratégique, mais en fonction des enjeux que ce dernier percevra dans les situations dans lesquelles il est engagé.

1. **LE POUVOIR**

S’après Robert Dahl (politologue américain), le pouvoir est la capacité d'agir, de réaliser un objectif ou d'obtenir un effet recherché. Il définit le pouvoir comme la capacité pour A (un ou plusieurs individus) d'obtenir de B (un ou plusieurs individus) ce que B n'aurait pas fait sans l'intervention de A.

Pour le sociologue allemand Max Weber, le pouvoir est *« la capacité d'imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles ».* L'exercice du pouvoir implique de trouver des personnes qui ont une disposition acquise à l'obéissance. Le pouvoir ne se confond pas avec la force, quoiqu'il lui soit souvent lié. Il suppose surtout la volonté d'agir en direction de buts reconnus.

Traditionnellement, on distingue plusieurs formes de pouvoir dans la société :

* Le pouvoir législatif (Parlement qui vote les lois), le pouvoir exécutif (qui dirige les affaires publiques) et le pouvoir judiciaire (les tribunaux qui font appliquer les lois et condamnent les contrevenants) qui sont les trois formes de pouvoir détenues par l'Etat ;
* Le pouvoir politique, le pouvoir économique, le pouvoir dans l'entreprise, le pouvoir dans la famille, le pouvoir dans l'école, etc. …les lieux de pouvoir (ou s'exerce le pouvoir) sont multiples.

Dans *Economie et société*, Max Weber analyse les types d'autorité et de domination qui sont pour lui des formes de légitimation du pouvoir :

* La forme **traditionnelle** repose sur le respect sacré des coutumes et de ceux qui détiennent du pouvoir en vertu de la tradition.
* La forme **légale** se fonde sur la validité de la loi, établie rationnellement par voie législative ou bureaucratique.
* La forme **charismatique** repose sur le dévouement des partisans pour un chef en raison de ses talents exceptionnels.

Ces trois types de légitimité/autorité sont dans la réalité juxtaposés et enchevêtrés.

1. **L’AUTORITE**

Le pouvoir s’exprime d’abord sous une forme particulière – **l’autorité** – qui n’est autre que la **légitimité du pouvoir du point de vue de l’organisation** (Jameux, 1994). En effet, parmi tous les modes d’influence, l’autorité occupe une place particulière, puisqu’elle « *trace la* *ligne de démarcation entre le comportement des individus en tant que membres de* *l’organisation et leur comportement en dehors de celle-ci. C’est l’autorité qui* *confère à l’organisation sa structure formelle* » (**Simon**, 1983).

L'autorité désigne la capacité d'un individu à se faire respecter, en obtenant des autres des actions conformes à sa volonté. L'autorité est une qualité personnelle qui dans la relation à autrui permet d'exercer sa mission dans le cadre d'un pouvoir délégué. L'autorité correspond à l'aspect formel du pouvoir. Son détenteur bénéficie d'un statut qui l'habilite à commander, à être obéi par les subordonnés. Celui qui est investi de cette autorité peut, dans le cas échéant, s'appuyer sur des sanctions qui sont proportionnelles au poste occupé. Il s'agit de mesures coercitives : contravention, blâme, mutation, licenciement; ou d'avantages matériels, symboliques, psychologiques : félicitations, augmentation de salaire, distinction honorifique, promotion.

Si le détenteur du pouvoir outrepasse ses droits, verse dans l'arbitraire, son autorité devient illégitime ce qui ne signifie pas qu'on ne lui obéira pas. Cette autorité de coercition qui peut aussi se manifester par le regard, le langage, l'attitude est celle qui suscite généralement le plus de résistances personne n'aime travailler sous la menace de la répression ou de la réprobation. Elle peut aussi entraîner des effets pervers. Il ne faut cependant pas se voiler la face.

La coercition est parfois nécessaire, surtout lorsque les écarts sont dus à une mauvaise volonté évidente davantage qu'à un manque d'habileté. Une autorité mal perçue, contestée par ceux qui y sont soumis est souvent inopérante au contraire de l'autorité reconnue, acceptée tacitement ou ouvertement.

Les formes d’autorité :

* L’autorité fondée sur l’**expérience**. Elle est souvent acquise, est globalement positive.
* L’autorité fondée sur la **position**. Elle est reconnue et acceptée par tous, du moins tant que lesdites positions ne sont pas « usurpées » (un patron incompétent par ex) (les positions hiérarchiques du travail par ex)
* L’autorité fondée sur des **ententes informelles**. Elle est basée sur des engagements personnels.
* L’autorité fondée sur le **pouvoir**.
1. **LEADERSHIP**

Le pouvoir recouvre partiellement l'autorité et le leadership. Il peut découler du statut du directeur, contremaître, infirmière en chef mais aussi de la personnalité, d'une fonction non hiérarchique. L'influence ou la pression qui en résulte peut se situer dans le sens descendant, du supérieur vers le subordonné, dans le sens ascendant la secrétaire de direction indispensable et performante mais surchargée de travail qui menace son chef de prendre un congé de maladie.

Le leadership s'apparente à une influence informelle exercée délibérément ou inconsciemment. Il peut être le fait du détenteur de l'autorité qui conforte ainsi sa position ou d'autres individus de l'organisation qui s'appuie sur leur prestige, leurs compétences spécifiques, leurs qualités personnelles : un employé chevronné, d'humeur toujours égale dont la sagesse permet d'atténuer les tensions, un collègue doué en informatique qui peut résoudre les petits problèmes dans ce domaine au sein du service. Le leadership n'explique cependant pas à lui seul l'influence informelle. Celle-ci peut être liée à la position qu'occupe un individu au sein d'une organisation. Il en est ainsi du pouvoir de celui qui sait. Un agent peut être seul à détenir de l'information. Il peut décider de l'accaparer, de la diffuser parcimonieusement ou sélectivement et devient souvent le point de passage obligé de démarches, sans pour autant être investi de l'autorité formelle.

1. **LES DIFFERENTES FORMES DU POUVOIR (EXERCICE DU POUVOIR)**

**Le pouvoir de gratification**: Le pouvoir de gratification est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés en récompensant leurs comportements satisfaisants. Dans la mesure ou les félicitations, promotions, primes ou augmentations de salaire, congés etc. Ils peuvent se soumettre aux demandes et aux ordres qui leurs sont adressés. Par exemple, un manager dont dépendent les augmentations de salaire attribuées au mérite, au sein d'un département, détient un pouvoir de gratification sur les employés de ce département. Les employés peuvent se soumettre à certaines tentatives d'influence de la part du manager parce qu’ils espèrent en être récompensés. Les subordonnés accordent de l'importance aux gratifications que le leader peut octroyer.

**Le pouvoir de coercition**: Le pouvoir de coercition est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés en punissant leurs comportements indésirables. Les subordonnés peuvent s'y soumettre parce qu'ils savent qu'ils seront sanctionnés pour avoir omis de répondre favorablement aux tentatives d'influence du directeur. La punition peut se traduire par une réprimande, l'attribution d'un travail indésirable, un renforcement de la surveillance, une application plus sévère des règlements de travail, une mise à pied sans salaire, ou toutes autres mesures du même ordre.

La punition ultime, du point de vue de l'organisation, est le licenciement de l'employé. Il faut cependant noter que l'employé qui reçoit une réprimande officielle pour un travail mal fait, par exemple, peut trouver le moyen d'éviter la sanction sans du tout réagir comme le souhaiterait l'organisation en refusant d'accomplir sa tâche, en falsifiant les comptes-rendus de sa performance, ou en s'absentant fréquemment.

**Le pouvoir légitime**: Le pouvoir légitime est la capacité du leader d'influencer le comportement de ses subordonnés de par la position qu'il occupe dans la hiérarchie de l'organisation. Les subordonnés peuvent réagir positivement aux tentatives d'influence du leader parce qu'ils admettent le droit légitime de celui-ci de prescrire certains comportements.

**Le pouvoir de compétence**: Le pouvoir de compétence concerne la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés en raison de ses compétences, qualités ou connaissances particulières. Dans la mesure où les managers pourront prouver leur compétence en exécutant, analysant, évaluant et dirigeant les tâches de leurs subordonnés, ils acquerront le pouvoir de la compétence. Le pouvoir de la compétence s'exerce dans un domaine très étroit. Par exemple, on admet la compétence des dentistes en ce qui concerne la santé des dents et par conséquent on accepte qu'ils influencent le comportement de leurs patients quant à l'hygiène dentaire. Ils auront moins d'influence quand ils donnent des conseils sur des questions fiscales, domaine où leurs connaissances sont en principe moins complètes.

**Le pouvoir et l'argent :** Un des aspects du pouvoir à ne pas ignorer, c'est celui de l'argent. Personne n'ignore son importance, surtout lorsqu'il s'agit d'investissement, de développement, de montages économiques ou techniques. L'augmentation en termes de fonds propres, l'ouverture à l'actionnariat sont autant de données qui vont modifier la relation au pouvoir. Les dirigeants sont astreints et contraints, dépendants eux-mêmes de leur relation à l'argent. L'importance du pouvoir de l'argent va dépendre des actionnaires. Elle sera d'autant plus grande que leur influence sera décisive.

1. **L’ANALYSE STRATEGIQUE DE MICHEL CROZIER ET ERHARD FRIEDBERG OU LA MAITRISE DES ZONES D’INCERTITUDE**

L’analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg est un modèle d’analyse organisationnelle qui s’articule autour de la compréhension des relations entre acteurs interdépendants. La conceptualisation de l'action collective se fait à travers l'analyse des systèmes d'action concrète. Un système d'action concret (SAC) est un ensemble de jeux structurés entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être divergents voire contradictoires. Un système est défini comme « un ensemble interdépendant » l’interdépendance des parties constituant la définition de base d’un système. Toute action collective peut alors être interprétée comme un système d’action dès lors que les participants sont dépendants les uns des autres. C'est la mise en évidence du réseau d'acteurs interdépendants qui permet de montrer l'existence d'un SAC.

Le pouvoir organisationnel est lié à la maîtrise de ce que Michel Crozier et Erhard Friedberg, dans leur théorie de l’acteur stratégique appellent une zone d’incertitude, c’est-à-dire une des **zones qui ne sont pas précisément définies et délimitées au sein de l’entreprise.** Dans toute entreprise, aussi formalisée soit-elle, il reste toujours des terres inconnues. Celui qui maîtrise, même partiellement, une zone d’incertitude, importante pour le fonctionnement de l’entreprise, est en quelque sorte irremplaçable. Il réussit alors à créer une dépendance des autres à son égard.

Face cachée des sources formelles de pouvoir, les zones d’incertitude prennent souvent appui sur des informations « non officielles », celles qui ne passent pas par les canaux traditionnels, ou des compétences « implicites » dont les titulaires refusent toute formalisation, celles qui ne figurent donc pas dans les référentiels, celles qu’on acquiert par la pratique, pas en formation.

Un jeune arrive au sein du service comptable. Au départ, il est quasiment substituable. La preuve, le responsable du service a hésité longuement entre plusieurs candidats de valeur équivalente au moment de son recrutement. D’emblée, le jeune accepte beaucoup de son supérieur. Son pouvoir est faible. Le plus souvent, il se plie en quatre pour satisfaire ses attentes.

Au fur et à mesure du développement de ses compétences, de sa professionnalisation, il devient de moins en moins substituable. Ses compétences lui permettent d’apporter des réponses à des problèmes comptables complexes que, dans certains cas, il est seul à pouvoir résoudre. Il est par exemple seul à maîtriser dans le détail l’application d’enregistrement des factures du nouveau logiciel sur lequel le responsable du service n’a pas encore eu le temps de se former. Quant à lui, il l’a tellement utilisé qu’il connaît tous les cas particuliers. Pour gagner du temps, il a même fait quelques développements spécifiques que personne d’autre ne comprend.

Son responsable hiérarchique a de plus en plus besoin de lui pour faire tourner le service au quotidien. Parallèlement, il accepte de moins en moins de choses de sa part et devient de plus en plus exigeant sur les contreparties à sa contribution. Son pouvoir grandit et la relation de dépendance à l’égard du responsable du service devient une véritable relation d’interdépendance. Pour finir, malgré des souhaits répétés de mobilité de sa part, le responsable du service fait tout pour le retenir et l’empêcher de changer de poste. Il s’est rendu indispensable à ses yeux. Au fil du temps, son pouvoir organisationnel accroît sa capacité de négociation au sein du poste.

Le pouvoir d’un individu, précise Philippe Bernoux, réside dans sa capacité à refuser ou négocier ce que les autres lui demandent. Or, cette possibilité existe s’il a réussi à préserver un espace que les autres ne maîtrisent pas, espace par l’intermédiaire duquel il peut rendre son comportement imprévisible. C’est bien ce que permet la maîtrise d’une zone d’incertitude. Pour accroître son pouvoir organisationnel et diminuer celui des autres, chaque individu cherche, à travers ce que les sociologues des organisations appellent une stratégie, à accroître le degré de prévisibilité de son environnement tout en restant le plus imprévisible possible pour les autres.

Parce que les environnements sont plus incertains, les zones d’incertitude sont bien plus importantes et nombreuses. Les entreprises accordent alors une plus grande autonomie à leurs salariés et misent davantage sur leurs compétences. Pourquoi ? Parce que seule la personne humaine est capable de faire face à la complexité et à l’incertitude. Les entreprises accordent ainsi à leurs salariés plus de pouvoir. Les personnes qui contrôlent des zones d’incertitude sont plus nombreuses. Le pouvoir organisationnel est donc davantage réparti au sein de l’entreprise, moins concentré dans les mains de quelques-uns à son sommet.

**CONCLUSION**

Dans le monde des sciences sociales et ou humaines, la sociologie des organisations est dominée par le paradigme de l'analyse stratégique développé par Crozier Et Friedberg. L'idée fondatrice de l'analyse stratégique, et sans doute la raison probable de son succès, fut de repenser l'organisation comme un champ politique structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs. L'importation de la sociologie politique au cœur de l'analyse organisationnelle s'est révélée d'une fécondité heuristique exceptionnelle. En effet, dépassant la vision techniciste jusque-là prédominante, l’analyse stratégique met en évidence la nature des relations de pouvoir qui structurent l’organisation. Les comportements des acteurs s’analysent désormais sous la forme de stratégies personnelles visant à garantir une position de pouvoir ou au contraire à se prémunir du pouvoir des autres acteurs.

**Support**

**L’ANALYSE STRATEGIQUE DE MICHEL CROZIER ET ERHARD FRIEDBERG**

**Introduction**

Dans le monde des sciences sociales et ou humaines, la sociologie des organisations est dominée par le paradigme de l'analyse stratégique développé par CROZIER et FRIEDBERG (1977). L'idée fondatrice de l'analyse stratégique, et sans doute la raison probable de son succès, fut de repenser l'organisation comme un champ politique structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs. L'importation de la sociologie politique au cœur de l'analyse organisationnelle s'est révélée d'une fécondité heuristique exceptionnelle. En effet, dépassant la vision techniciste jusque-là prédominante, l’analyse stratégique met en évidence la nature des relations de pouvoir qui structurent l’organisation. Les comportements des acteurs s’analysent désormais sous la forme de stratégies personnelles visant à garantir une position de pouvoir ou au contraire à se prémunir du pouvoir des autres acteurs. Dès lors, c’est quoi la théorie de l’analyse stratégique et quels en sont les tenants, les principaux postulats et les concepts clés qui la composent ? Dans un développement bien argumenté, nous répondrons tour à tour à ces différentes interrogations tout en donnant des exemples d’application.

1. Genèse et émergence de l’analyse stratégique
2. Contexte d’émergence de l’analyse stratégique

En sociologie, il existe différents niveaux d'analyse. La macrosociologie est l'analyse de grandes collectivités (la ville, l'église) ou, plus abstraitement, des institutions sociales, des systèmes sociaux et des structures sociales. Elle s'intéresse au grand format en analysant la société (et recherchant des modèles), la culture et les organismes d'une grande perspective ainsi que les changements en leur sein. Ce fut le cas de l'industrialisation, et plus récemment révolution de l'information. Tout phénomène qui a apporté de nouvelles formes de société. Grâce à la macrosociologie, il est possible de prendre en compte la chose dans sa globalité et d'en observer (sinon obtenir) un meilleur arrangement de la société. Cependant, au-delà de ces nombreux apports, un débat subsiste encore, celui de la remise en question des approches macrosociologiques. En effet, pendant longtemps les approches macrosociologiques ont gouverne la recherche sociologique, mais dès les années 1920-1930, de nombreux travaux ont été élaborés afin de démontrer que la société ne contraint pas totalement l’individu. Ce qui permet de déboucher sur un autre débat, celui opposant les tenants de la macrosociologie à ceux de la microsociologie.

C’est dans ce contexte qu’apparait l’analyse stratégique, une approche ni macrosociologique, ni microsociologique. Car pendant qu’elle reproche à l’une son caractère trop normatif et sa prétention à anticiper sur le devenir des hommes, elle reproche à l’autre sa prétention à faire passer l’individu pour un « atome libre ». Ainsi, ce paradigme met en évidence une relation dynamique entre l’acteur et le système. Cet aspect qui est primordial dans l’approche organisationnelle a deux orientations. La première, centrée essentiellement sur l’acteur, examinera les relations de pouvoir à l’intérieur de l’organisation. La seconde part du système et examine les contraintes qui pèsent sur l’acteur. C’est d’ailleurs dans ce sens qu’elle prône l’existence d’un « acteur social » dont la « rationalité est limité ». L’analyse stratégique ou approche organisationnelle vise dont à rendre compte du fonctionnement de l’organisation, de la façon dont les acteurs interagissent en rapport avec le système, sans autre ambition que d’expliquer et de comprendre. Selon cette théorie, l’organisation est un construit social, c’est-à-dire qu’elle est le produit contingent des relations de pouvoir entre les acteurs contraints par des situations d’interdépendance. Autrement dit, le fonctionnement réel de l’organisation est la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs.

1. **Définition et tenants de l’analyse stratégique**

La théorie de l'acteur stratégique a été élaborée par Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG au cours des [années 1970](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ann%C3%A9es_1970). Il s'agit d'une [théorie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie) centrale en [sociologie des organisations](http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_des_organisations), développée au sein de l'[analyse stratégique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_strat%C3%A9gique). Elle part du constat suivant : étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs soit déterminé par la cohérence du [système](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me) dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les [actions](http://fr.wikipedia.org/wiki/Action) collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. Ainsi, au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette [théorie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie) essaie donc de l'appréhender comme une élaboration humaine, un [système d’action concret](http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27action_concret). Elle rejoint donc les démarches qui analysent les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure (l'[individualisme méthodologique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Individualisme_m%C3%A9thodologique), ethnométhodologie etc…) et non de la structure à l'individu ([structuralisme](http://fr.wikipedia.org/wiki/Structuralisme), constructivisme etc…). C’est simplement une approche dite microsociologique.

**Spécificité de l’analyse stratégique**

La spécificité de cette théorie réside dans son caractère promoteur ou rénovateur d'une sociologie de l'action. En effet, Avec l’aide d’Erhard FRIEDBERG, CROZIER dans L’Acteur et le Système : les contraintes de l’action collective (1977), présente les éléments d'une théorie organisationnelle de l'action collective. Celle-ci veut étendre l'approche utilisée pour l'analyse des organisations à l'étude des systèmes d'action qui sous-tendent l'action collective, en dehors du cadre formel des organisations. Cette vision élargie va connaître un grand retentissement et contribuer au redémarrage d'une sociologie de l'action ainsi qu'au changement des pratiques de l'enseignement et de la recherche en sociologie. Car pour Michel CROZIER, la théorie sociologique n'est pas une fin en soi. Elle doit être utile, produire une connaissance pratique, une connaissance qui puisse être un outil du changement en permettant aux intéressés de mieux comprendre la situation dans laquelle ils se trouvent et donc, d'être mieux à même de la changer.

**Postulats de l’analyse stratégique**

Cette approche théorique est sou tendue par plusieurs fondements :

**L’acteur social dispose d’une marge de liberté**

‘’Dans une organisation sociale, l’acteur n’est jamais totalement contraint’’, tel est la base de l’analyse stratégique. C’est dire que, quel que soit le degré de coercition d’une société, dans toutes les situations, tous les problèmes ne peuvent lui être strictement réglementés de manière à lui imposer dans chaque cas, une seule voie à suivre. Ainsi, il dispose d’une marge de liberté exploitable à la faveur des zones d’incertitudes que les ‘’vides’’ ou les ‘’blancs’’ du système social lui ménagent. Dès lors, la marge de manœuvre de l’acteur ne lui est plus imposée bien au contraire, il s’efforce de contrôler les sources d’incertitudes tout en imposant aux autres sa façon de définir et de régler ses problèmes.

Cependant, qui dit liberté, exclu la notion de libertinage. C’est dire que la marge de liberté dont jouie l’acteur social n’est pas absolue. En fait, elle est soumise à des contraintes et à des contingences. En effet, les acteurs règlent leur problèmes en construisant des moyens (lois règles, principes, hiérarchisation etc…) qui structurent leur champ d’action et le rend possible. Dans bien de situation, l’acteur se sert de cette marge de manœuvre pour acquérir du pouvoir au sein d’une organisation. Ainsi, l’analyse stratégique considère que ce qui pousse l’acteur à agir c’est l’acquisition du pouvoir sur d’autres acteurs. Le pouvoir est dont l’élément clé de la dynamique de l’action collective, et ce faisant des organisations.

**Rupture avec les approches macrosociologiques**

L’analyse stratégique s’inscrit en fait contre toutes approches dites ‘’macrosociologique’’, qui affirment avec force que la conduite humaine est le produit mécanique de l’obéissance ou de la pression que la société exerce sur l’individu. C’est d’ailleurs dans ce sens que, dans L’acteur et le système : les contraintes de l’action collective (1977, p : 45), CROZIER et FRIEDBERG estiment que l’analyse stratégique est « contre les illusions des théoriciens de la domination et du conditionnement ». De ce fait, il n’est pas question d’éluder la responsabilité de l’individu dans l’acte social car aucun individu n’accepte être traité totalement ou uniquement comme objet du fonctionnement ou de l’accomplissement des buts d’une organisation. Ainsi, la conduite des acteurs ne sont plus vue comme des simples résultantes prévisibles des stéréotypes ou des déterministes structurels. Les conduites humaines sont dont inventées par les acteurs sociaux eux-mêmes, dans un contexte précis, en vue d’attendre des buts biens déterminés.

L’acteur social n’est donc pas passif, mais actif, c’est dire un agent libre ayant ses propres buts. Il est d’une part libre parce que l’organisation, quoi étant une machine à rationaliser, a ses buts ; d’autre part, il possède ses buts parce que en tant que membre de l’organisation, il a la possibilité de développer ses propres stratégies. De ce fait, il utilisera les ressources dont il dispose de la manière la plus judicieuse qui soit, compte tenu des contraintes du moment, tel qu’il les perçoit depuis sa position. En fait, l’acteur ajuste constamment sa conduite aux données nouvelles auxquelles il se trouve confronté dans la recherche de son intérêt.

**Théorie des organisations**

Cette approche théorique est avant tout une théorie organisationnelle. C’est dire qu’elle se prose d’analyser le fonctionnement des organisations tout en prenant à la fois en compte l’acteur et le système. Ce cadre théorique n’a en rien perdu de son intérêt surtout dans le contexte actuel ou les organisations sont confrontées non plus seulement à des changements, mais à un mouvement permanent. De ce fait, elle permet d’identifier les relations de pouvoir qui se constituent autour des zones d’incertitudes offrant ainsi aux acteurs des marges de manœuvres et des possibilités de régulation.

**Concepts clés de l’analyse stratégique**

1. **Le pouvoir**

La grande force de l’analyse stratégique est d’être parvenue à faire du pouvoir une représentation objectivable. Cette transformation du concept est rendue possible par le déplacement analytique du lieu d’origine du pouvoir. Ainsi, le pouvoir ne peut se concevoir comme attribut d’une personne ou d’un groupe car il est propre à la relation entre deux acteurs. En fait, la possibilité pour A de faire agir B comme il l’entend ne dépend pas des caractéristiques personnelles de A, mais découle des propriétés de la relation entre A et B. Dans ces conditions, parler du pouvoir de A n’a de sens que si l’on a défini B et la relation qui les lient. C’est dire que les acteurs ne sont pas porteurs de pouvoir, si bien que A peut avoir beaucoup de pouvoir sur B et être totalement démuni face à C, à D ou E, alors même que B serait lui-même en situation de pouvoir face à ces trois derniers. L’origine du pouvoir est donc à chercher dans les caractéristiques de la relation entre A et B.

En définitive, A a du pouvoir sur B s’il contrôle une incertitude dont celui-ci dépend. Si A maitrise les conditions de l’avènement d’un évènement qui aura une influence sur B, alors A sera en position de force pour exiger de B un certain comportement. Ainsi, A et B négocient leurs comportements respectifs, et celui qui contrôle l’incertitude la plus importante pourra plus aisément s’imposer à l’autre. Mais le faible ne sera jamais totalement dépourvu de ressources, car si le fort fait pression sur lui, c’est bien parce qu’il en attend quelque chose de lui. Dans les cas les plus extrêmes d’asymétrie, il reste toujours au faible la possibilité de rompre la relation, pour limiter les exigences du fort. La relation de pouvoir est donc forcément réciproque même si toujours déséquilibrée. Pour reprendre les mots de CROZIER et FRIEDBERG, le pouvoir est une « relation instrumentale ». En fait, le pouvoir de A trouvé son origine dans le contrôle d’une zone d’incertitude pertinente pour B, au sein d’une relation d’interdépendance entre A et B. A titre illustratif, un enseignant a du pouvoir sur un .étudiant, parce qu’il est seul responsable de la note attribuée à l’examen de fin d’année.

L’enseignant est dont en position de force dans ses éventuelles négociations avec l’étudiant. Cependant, si pour une raison ou une autre, l’étudiant en vient à se désintéresser de l’obtention de son diplôme, alors l’enseignant perdra son pouvoir. Le pouvoir n’est donc pas une caractéristique personnelle ou statutaire de l’enseignant, mais une conséquence de la relation sociale entre l’étudiant et lui. La persistance de ce pouvoir dépend tout autant du comportement de l’un que de l’autre. L’action collective, en tant qu’elle est collective, génère nécessairement des relations d’interdépendance. Et comme les incertitudes sont pratiquement innombrables, toute action collective sera traversée par des relations de pouvoir. Ainsi, le pouvoir n’est plus un épiphénomène des organisations.

**L’acteur stratégique**

Si le pouvoir est par nature relationnel, la stratégie est quant à elle clairement imputable à l’acteur, c’est-.-dire à un individu particulier ou à un groupe capable de coordination. La stratégie caractérise l’orientation fondamentale de l’acteur plongé dans un ensemble de relations de pouvoir. Par cette notion de stratégie, CROZIER et FRIEDBERG refusent les constructions de l’acteur a priori, c’est dire la prétendue mise en évidence de caractéristiques universelles qui guideraient les individus dans l’entreprise, telles que besoins, intérêt économique ou déterminismes de classes. En fait, l’acteur n’est pas déterminé par une quelconque nature avant de rentrer dans l’organisation. Ainsi, les relations de pouvoir constituent le déterminant majeur de sa conduite. De ce fait, l’acteur est obligé de s’adapter localement aux relations de pouvoir dans lesquelles il est pris. C’est à travers ces relations qu’il perçoit l’environnement et en fonction d’elles qu’il règle sa conduite. La conduite de l’acteur est donc comprise à travers sa stratégie de pouvoir.

Concrètement, l’acteur devra toujours s’abriter entre deux grands objectifs : d’une part, un objectif d’autonomie, c’est-à-dire une tendance à se soustraire au pouvoir d’autrui ; d’autre part, un objectif d’action qui le pousse à développer ses propres ressources pour pouvoir guider la conduite des autres acteurs. Dans les deux cas, cela revient pour l’acteur à accroitre sa marge de liberté afin de ne pas être soumis au bon vouloir d’autrui. Le but de l’acteur stratégique devient donc de conquérir des marges de liberté, indépendamment des motivations profondes de son action. Les constructions a priori de la psychologie ou de la socialisation de l’acteur ne sont donc que de peu d’utilité dans l’analyse du comportement en situation qui doit s’interpréter par son adaptation rationnelle aux relations de pouvoir locales.

**Le système d’action concret**

Le concept de système d’action présente deux intérêts majeurs. D’abord, il permet d’intégrer les jeux dans un ensemble plus large, mettant en évidence les dépendances entre les différents jeux, tout en sauvegardant une marge de manœuvre aux acteurs, capables d’influencer le système par les modifications apportées aux jeux. Ensuite, et surtout, le système d’action montre que le champ structuré dans lequel évoluent les acteurs n’est pas nécessairement l’entreprise formelle. Il peut s’agir soit d’une partie de celle-ci, soit d’un ensemble humain sans existence formelle dans lequel se retrouvent des acteurs internes à l’entreprise et des acteurs externes. Ainsi, de prime abord, le chercheur ne peut pas considérer la structure formelle de l’organisation comme signifiante pour l’analyse. La frontière du système restera toujours problématique, elle doit être mise en .évidence par l’observation des comportements réels des acteurs. Finalement, l’analyse stratégique ne s’intéresse plus vraiment à l’entreprise, désormais conçue comme une entité au sens commun sans véritable signification, mais part à la conquête de l’action organisée partout où elle se trouve et sous toutes ses formes.

**Zone d'Incertitude**

Ce concept met l'accent sur l'autonomie et le pouvoir, deux notions liées. En fait, il est sous tendu par le fait que le supérieur hiérarchique n'a pas 100 % de certitude que ses consignes seront suivies à la lettre. Il y a des incertitudes quant à la manière dont les subalternes vont interpréter ses consignes. Chaque acteur dispose donc, quel que soit l'endroit où il se trouve, d'une zone au sein de laquelle il rend son comportement incertain, imprévisible pour les autres acteurs. C’est ce que CROZIER et FRIEDBERG n’hésitent pas d’appeler une « zone d'incertitude ». Ainsi, accroître son pouvoir, c'est accroître la zone au sein de laquelle on peut avoir un comportement imprévisible, indéterminé.

Ce concept présente également une autre façade. En effet, l’organisation dans son ensemble affronte elle aussi des incertitudes. Parmi les acteurs de l’organisation, ceux qui, plus que d’autres, ont du contrôle sur ces incertitudes, détiennent aussi de ce fait davantage de capacité d’influence dans l’organisation.

**Jeu**

Le jeu est un instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C’est l’instrument essentiel de l’action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s’il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. Cela veut dire qu’il doit accepter pour l’avancement de ses intérêts les contraintes qui lui sont imposées. S’il s’agit d’un jeu de coopération, comme c’est toujours le cas dans une organisation, le produit du jeu sera le résultat commun recherché par l’organisation. Ce résultat n’aura pas été obtenu par la commande directe des participants, mais par l’orientation qui leur aura été donnée par la nature et les règles de jeux que chacun joue et dans lesquelles ils cherchent leur propre intérêt. Ainsi défini, le jeu est un construit humain. Il est lié aux modèles culturels d’une société et aux capacités des joueurs, mais il reste contingent comme tout construit. La structure n’est en fait qu’un ensemble de jeux.

**Marge de liberté**

« La marge de liberté, c’est fondamental. Ce n’est même plus un concept, c’est un postulat, une conception de l’être humain, c’est presque philosophique » déclare MUSSELIN Christine (1997). En effet, l’analyse sociologique des organisations s’est constitué en s’opposant à la fois aux approches qui refusaient de reconnaître la contingence des comportements et appréhendaient les acteurs comme des sujets totalement libres et à celles qui, privilégiant le système, adoptaient une vision strictement déterministe. «Une situation organisationnelle donnée 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» ajoute CROZIER et FRIEDBERG (1977, p : 90)

**Organisation**

Organisation évoque avant tout un ensemble de rouages compliqués, mais parfaitement agencés. En revanche, cette conception de l’organisation change radicalement de signification dès lors qu’on découvre que ces rouages sont constitués d’un capital humain, financier, matériel etc… En fait, l’organisation est le royaume des relations de pourvoir, de l’influence, du marchandage, et du calcul. C ‘est dire tout groupement d’individus régit par des relations de pouvoir.

**Changement**

Pour Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, le changement est un phénomène systémique. Pour qu’il y ait changement, il faut que tout un système d’action se transforme, c’est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Il ne s’agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique action et réactions, négociations et coopération. Dans cette vision, le changement sera le résultat d’un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire crées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre permettra au système de s’orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine.

**Stratégie**

De l’avis de M CROZIER ET E FRIEDBERG, la stratégie est un ensemble cohérent de comportement qu’un acteur adopte en vue de préserver ses intérêts. La stratégie est orientée par les enjeux et zones d’incertitudes contrôlés par l’acteur social. De ce fait, toute stratégie est rationnelle aux yeux de l’acteur social qui l’utilise.

**Rationalité**

L’acteur, en fonction de sa marge de manœuvre conférée par son expertise, ou sa situation stratégique, peut exercer une pression plus ou moins grande sur l’organisation à travers la confection d’une stratégie offensive pour atteindre ses objectifs. Cette stratégie n’est pas le fruit du hasard, mais plutôt la résultante de son « raisonnement stratégique » qui permet de mieux saisir son jeu. Ainsi, les attitudes des différents acteurs sont dictées par la recherche de leurs intérêts au moindre risque. Il suffit dont de cerner les contraintes auxquelles les acteurs ont à faire face pour comprendre le jeu. C’est d’ailleurs dans ce sens que CROZIER et FRIEDBERG (1977 : pages 231) estiment qu’on peut « découvrir, à partir du vécu des membres de l’organisation, les jeux qui conditionnent leurs comportements ».

**Limites de l’analyse stratégique**

**L’oublie de la négociation**

Bien que l’analyse stratégique insiste en permanence sur les négociations entre acteurs, elle ne prend jamais la peine de les étudier. Tout se passe comme si la négociation était elle-même une courroie de transmission, mécanique et transparente, entre les relations de pouvoir et les comportements des acteurs. Pourtant, à un autre niveau mais pour les mêmes raisons, la négociation est aussi problématique que l'entreprise. Elle impose des contraintes propres et jouit, par ailleurs, d'une certaine autonomie par rapport au substrat de pouvoir sur laquelle elle fleurit. La prise en compte des comportements réels en situation de négociation s'impose assez clairement si l'on entend affiner notre compréhension de l'univers politique que constituent les organisations.

**L'absence de légitimité**

La réflexion sur la légitimité est totalement absente de l'analyse stratégique. Implicitement, elle est considérée comme un épiphénomène qui ne modifiera pas le jeu stratégique. Elle relève en quelque sorte de la superstructure, entièrement déterminée par l'infrastructure des relations de pouvoir. Cependant, la légitimité dispose d'une autonomie par rapport aux relations de pouvoir et agit de façon indépendante sur les acteurs. Ceci ne revient pas à affirmer un conditionnement social préalable à l'entrée dans l'organisation. Les questions de légitimité se jouent partiellement dans les relations ordinaires de travail et sont co-construites dans les interactions entre acteurs. Mais, simplement, elles ne sont pas déterminées par les relations de pouvoir. La légitimité contribue à la compréhension même du système par les acteurs et participe donc à l'élaboration de leurs stratégies.

**Application pratique de l’analyse stratégique**

**Objets d’étude de l’analyse stratégique**

Nombreux sont les objets d’études auxquels peut se prêter l’analyse stratégique. En effet, CROZIER s’en sert pour comprendre de nombreux phénomènes à l’instar de l’administration public, l’organisation de l’entreprise et les phénomènes bureaucratiques.

Concernant le système bureaucratique Max WEBER estimait qu’il est supérieur à toutes les autres formes d'organisation, grâce à l'impersonnalité des règles, gage d'impartialité à la compétence des professionnels et à une hiérarchie structurée. CROZIER quant à lui ne le regarde pas avec la même bienveillance. Il considère que la bureaucratie a trouvé ses limites à cause de la complexité croissante de l'environnement dans lequel les salariés évoluent. L'observation de terrain lui a montré que, dans un système bureaucratique, l'individu résiste en s'appropriant les règles du jeu et en les utilisant à son profit. Contrairement au rêve de Frederick TAYLOR, CROZIER pense qu’il est impossible de tout régler au sein d’une organisation. Ainsi, pour qu'une organisation fonctionne, il faut des zones de flou, de vides ou d'incertitude. L'acteur cherchera toujours à maîtriser à son profit ces marges d'incertitude pour les transformer en marges de liberté, qui lui permettront d'atteindre ses propres objectifs.

**Exemples d’application pratique de l’analyse stratégique**

Selon CROZIER, certes on ne peut pas répondre de façon catégorique, précise, quantifiable et rigoureuse à des questions liées à toute forme d’organisations, mais on peut désormais obtenir des résultats raisonnables grâce à toutes sortes de modèles d’analyse, parmi lesquels l’analyse stratégique de systèmes organisés qui joue un rôle clé dans l’analyse de tous les problèmes impliquant d’importants changements. C’est d’ailleurs dans ce sens que CROZIER et FRIEDBERG (1977 p : 391) affirment : «l’analyse stratégique et l’analyse systémique ne sont pas seulement des propositions théoriques. Elles sont d’abord, et avant tout, des pratiques de recherche ». Ainsi, loin de se résumer en une simple théorie, la réflexion Crozierienne est une véritable méthodologie de la pratique de la recherche. C’est ce que nous allons essayer de mettre en avant à travers la reprise de trois cas traités par M GROZIER.

**Conclusion**

L’analyse stratégique constitue donc un apport fondamental dans la compréhension des organisations en particulier et des phénomènes sociaux en général. Elle permet ainsi de dépasser les visions formalistes et technicistes de l’entreprise en offrant un nouvel espace de recherche, le système d’action concret, dont l’étude, associée à celle des relations de pouvoir qui le fonde est une condition indispensable pour la compréhension de l’action collective. De plus, quand bien même cette étude a été élaborée il y’a des dizaines d’années, il n’en demeure pas moins qu’elle est toujours d’actualité aujourd’hui en raison du caractère englobant du pouvoir, de l’action collective et des organisations. En effet, de même que l’homme est appelé à interagir avec son environnement, il est condamné à naitre dans une société, à y vivre et a y mourir. Dès lors, il ne saurait échapper au « vivre ensemble », et dont à la vie en organisation et aux relations de pouvoir.

**Bibliographie**

* CROZIER M. & FRIEDBERG E., L’Acteur et le système, Les contraintes de l’action collective, Paris, Éditions du Seuil, Collection Points / Essais, 1977.
* CROZIER, M. Le phénomène bureaucratique, Paris, Seuil, 1963.
* CROZIER, M. On ne change pas la société par décret, Paris, B. Grasset, 1979.
* CROZIER M. & TILLIETTE Bruno, La crise de l’intelligence : essai sur l’impuissance des élites à se réformer, Paris, Seuil, 1995.
* Rapport du séminaire RECEMAP – IAE, (2 & 3 juin 2005), Contribution de l’analyse sociologique de Michel CROZIER au management public, Lyon
* Interview avec M. Crozier parue dans «Le Journal de Genève et Gazette de Lausanne », 1994.