

ANALYSE STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS

Concepts de Michel Crozier et de Erhard Friedberg

Extraits de FRIEDBERG Erhard, *L'analyse sociologique des organisations*, revue POUR, n° 28, 1988, Toulouse, 128 p.
et de CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, 1988, 500 p.

Pouvoir	C'est la capacité d'une personne A d'obtenir d'une personne B de faire ce que A lui demande. Le pouvoir est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. C'est une relation inégalitaire. Le pouvoir d'un acteur est fonction de l'importance de la zone d'incertitude qu'il sera capable de contrôler face à ses partenaires. C'est le mécanisme quotidien et incontournable qui médiatise les échanges de comportements indispensables au maintien, voire à la réussite d'une organisation.
Acteur	Un individu travaillant dans une organisation n'est jamais totalement passif, ni totalement puissant. Il a toujours une marge de liberté. Il poursuit, individuellement ou en groupe, des intérêts et objectifs propres, en cherchant à rester imprévisible.
Organisation	Elle sert de cadre commun à l'action collective et aux jeux de chacun. C'est un système qui rend les acteurs à la fois solidaires et concurrents, et les oblige à des négociations entre eux, car aucun système n'est entièrement réglé, ou contrôlé, cad parfaitement prévisible.
Zone d'incertitude pertinente	L'action collective comporte toujours une part d'incertitude. L'incertitude (en général, ou spécifiquement) constitue la ressource fondamentale de toute négociation. C'est l'organisation qui définit les zones d'incertitude, et donc la marge de liberté possible des acteurs. Les 4 grands types d'incertitude pertinente définissent le pouvoir de \bar{a} <ul style="list-style-type: none"> * l'expert, celui qui sait, ou sait faire quelque chose nécessaire pour l'action collective, * le marginal-sécant, ou portier : il maîtrise l'interface entre l'organisation et l'environnement * l'aiguilleur : il maîtrise les flux d'information dans l'organisation, * le connaisseur de la règle : il sait interpréter les règlements à son avantage.
Système d'action concret	C'est un phénomène humain, vérifiable empiriquement, contingent, qui se maintient par des jeux structurés qui définissent à l'avance les possibilités rationnelles de chacun des acteurs. Il concrétise et stabilise les jeux de pouvoir entre acteurs interdépendants.
Contingence	L'action collective, n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social. Il n'y a ni fatalité, ni déterminisme. L'action collective, ce sont toujours des solutions contingentes, cad largement indéterminées et donc, arbitraires. ("contingent" s'oppose à "nécessaire").
Stratégie d'acteur	Elle est toujours rationnelle, mais d'une rationalité limitée, pas toujours consciente d'ailleurs. Elle permet à chaque acteur de poursuivre ses buts propres, individuellement ou en groupe. Ces buts peuvent être convergents ou divergents par rapport à ceux de l'organisation.
Rationalité limitée	Inspiré par H. Simon. L'être humain, en raison des limites de ses capacités cognitives et des contraintes structurelles, ne peut comparer simultanément toutes les solutions possibles et leurs conséquences probables pour choisir la meilleure. En général, il s'arrête à la première solution satisfaisante qui se dégage.
Méthode d'enquête	Cette méthode sociologique essaie de découvrir la rationalité sous-jacente des faits ou phénomènes que l'on peut observer dans une organisation. Elle peut mettre en évidence des "effets pervers" ou "contre-intuitifs", (cad des conséquences inattendues de l'action) repérables dans les systèmes d'actions concrets. Elle procède par entretiens semi-directifs afin de savoir comment, concrètement et pratiquement, les différents acteurs arrivent à jouer leurs rôles respectifs. La grille d'interview comporte généralement 3 sous-thèmes : <ol style="list-style-type: none"> 1° Le travail de chaque acteur : en quoi il consiste, ses aspects les plus importants, les problèmes rencontrés et leurs solutions, 2° Les relations de travail : avec qui, importance, et qualité de ces relations, 3° La "philosophie" du rôle : intentions, propositions d'augmentation du rôle, et changements nécessaires.