

ques financiers et actuariels Operateur de conduite
es Phonotheque Planificateur des opérations logistiques
ail Qualiticien Recherchiste
édacteur territorial Responsable achats
gue Sound designer Souscripteur de risques d'entreprise
ocial applique à l'entreprise Spécialiste en froid
ste Styliste Supply chain manager
systèmes tropicaux Technicien en bioinformatique
ur-geophysicien Technicien supérieur en projets de
rpharmaceutique. Technicien supérieur en recherche in vivo
er en toxicologie. Urbaniste de système d'information
estre editorial Webmestre/webmaster

TET 102 – Management social et humain

Séquence 1 Management

Sociologie des organisations – L'analyse stratégique

Le pouvoir dans l'entreprise

1 LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

1.1 Qui commande à qui ?

A partir des années 1970, M. Crozier et E. Friedberg proposent une approche originale de l'analyse du fonctionnement des groupes humains. Il s'agit de se concentrer sur les stratégies individuelles des acteurs du groupe. La **sociologie des organisations** propose une approche différente de la dynamique des groupes, en se focalisant sur l'identification des enjeux humains de l'action collective :

- La hiérarchie et les relations de pouvoir : les thèmes abordés sont l'autonomie des acteurs, les différents types d'organisation (matricielle, horizontale, pyramidale), la gestion du pouvoir, la répartition des ressources, la négociation, etc.
- L'étude de la structure formelle et informelle : nombre d'études ont cherché à clarifier les liens entre la structure formelle et les relations sociales informelles au sein des organisations.
- La cohésion : les études s'inscrivant dans cette thématique s'efforcent de comprendre comment les organisations parviennent à maintenir leur structure et leur identité, malgré les tensions internes et externes qu'elles subissent.
- Le lien social et identitaire, ainsi que les phénomènes culturels.

La **théorie de l'acteur stratégique** (1977) cherche en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires entre eux. Donc, au lieu de relier la structure d'organisation à un ensemble de facteurs externes, cette théorie l'appréhende comme un construit humain.

Dans une interview déjà ancienne, **M. Crozier et E. Friedberg**, qui venaient alors de publier « L'acteur et le système », exposent un constat auquel personne ne s'attendait :

« *Nous avons constaté que personne, nulle part, ne commande à personne.* »

Tout le monde s'accordait à penser que partout où il existe une hiérarchie, un responsable au sommet, le commandement s'exerce systématiquement de haut en bas. Et voilà que Crozier et

Intégrer le management environnemental Bilan de positionnement et d'évolution de
des délégués du personnel Créez des sites Web de qualité professionnelle Développer des
applications Internet et Intranet en Java. Auditeur interne en qualité sécurité ou
économique La gestion positive du stress Maîtriser la réponse dématérialisée aux
marchés publics Sensibilisation à la pratique de médiation

Friedberg découvrent que tout ceci n'est qu'apparence et, qu'en réalité, ceux qui croient commander ne donnent que les ordres qui peuvent être reçus, et ceux qui croient obéir suggèrent les ordres qu'ils recevront. « *Vous vouliez une idée simple. La voici : contrairement aux apparences, nous sommes les uns et les autres pris dans des jeux qui ne correspondent jamais aux schémas hiérarchiques a priori. Il y a bien des gagnants et des perdants, des gens qui ont plus de pouvoir et des gens qui en ont moins ; mais ce ne sont pas toujours ceux qu'on croit.* ».

En affirmant que la hiérarchie a moins d'importance qu'on ne croit, ils constatent que les cadres et les ouvriers se trouvent liés les uns aux autres, **se servent les uns des autres, se gênent mutuellement**, le tout constituant un ensemble de **comportements qui forment système**. Dans les entreprises, les gens qu'ils font parler, disent-ils, « ... sont intarissables sur leurs problèmes quand ils trouvent quelqu'un qui les écoute. Ils ne nous disent pas la vérité. Il n'y en a pas. Ils nous disent leur vérité, ... ». Mais tous ces problèmes qu'expriment les acteurs des entreprises n'empêchent pas ces dernières de fonctionner : « ... ça marche... ce que nous cherchons, c'est la manière dont les gens « s'arrangent », c'est-à-dire comment **ils créent un nouveau système à partir des schémas théoriques qu'on leur impose...** Ils ne se résignent pas. Solitaire ou en groupe, **ils inventent des stratégies pour résister aux pressions extérieures, maintenir leurs avantages et en conquérir d'autres.** ».

L'exemple à partir duquel leur réflexion a débuté concerne des ateliers de fabrication dans des usines très organisées. Tout y est prévu, en apparence, par des règles impératives : normes de rendement, avancement, affectation aux postes, etc. Tout paraît « vissé ». L'organigramme est parfait et théoriquement chaque cas de figure a été prévu. Ils découvrent que toutes les règles sont observées mais qu'en fait tout marche autrement, car ce qui arrive comme partout et toujours, c'est **l'imprévu**. Dans le cas présent, l'imprévu c'était la **panne**. Celle-ci prenait une importance démesurée parce que justement, tout était prévu de façon extrêmement parfaite. Voici ce qu'ils disent des conséquences d'une panne : «... De façon directe (elle se traduit par) des changements de poste et des **pertes de salaire** qui affectent les ouvriers sur les machines. De façon indirecte, ensuite, elles reflètent les relations de pouvoir entre les ouvriers. Vous me direz qu'il y a des gens dont c'est la fonction de réparer les machines : les ouvriers d'entretien. Mais regardez le pouvoir que cela leur donne face aux ouvriers de production qui en dépendent. Ils sont **les seuls à pouvoir réparer les machines**. Ils peuvent le faire plus ou moins bien et plus ou moins vite. Bref, ils peuvent marchander leur bonne volonté... (et) c'était bien vécu ainsi. Autre signe, il n'existe aucun notice d'entretien et aucun plan des machines dans les ateliers. Ils avaient disparu au moment de l'installation des machines. ». Ils expliquent ainsi que, par le jeu des acteurs, des stratégies se développent, permettant aux uns de contrôler les autres, développant des espaces de liberté et un pouvoir de négociation. Toute action comporte des éléments incertains et ce sont **ceux qui contrôlent ces incertitudes** — la panne dans le cas présent — qui **disposent du pouvoir** sur ceux qui dépendent de leur intervention.

Le pouvoir de chacun tient avant tout à son droit de faire autre chose que ce qu'on attend de lui et chacun use de ce droit parce qu'aucune situation n'est jamais tout à fait certaine. « ... La certitude, c'est la mort. Tant qu'il y a de la vie, il a de la liberté, donc de l'incertain, donc des relations de pouvoir. » Chacun cherche son intérêt et le problème est de savoir pourquoi et comment chacun le cherche d'une certaine façon. La reconnaissance des phénomènes de pouvoir n'est qu'un point de départ pour chercher à comprendre pourquoi les résultats de l'action des

hommes correspondent rarement à leurs intentions. Aux Etats-Unis comme en France ou en Autriche, les mêmes observations peuvent être faites, tout système hiérarchique autoritaire manque la plupart des objectifs qu'il se fixe. « ... Pour qu'un système, quel qu'il soit, réussisse à atteindre les buts qu'il poursuit, il faut qu'il soit ouvert, mobile, souple, susceptible d'incessantes adaptations. ».

Pour Friedberg, toute sociologie sérieuse commence avec le triangle car rien ne se fait sans jeu, et le jeu commence à trois personnes. Aucun rapport de pouvoir ne se résume en une relation entre deux personnes. « ... La force de l'un comme de l'autre des partenaires dépend toujours d'autres intervenants concrets. Ceux-ci brouillent les cartes, donc modifient les données de l'action. Ce sont eux qui, avec les partenaires qu'on avait crus isolés, constituent en fait le jeu... C'est en influant sur les jeux de l'autre qu'on peut arriver à gouverner autrui. Ce n'est pas en lui donnant des ordres... Puisque le pouvoir est multiple, puisqu'il est partout et nulle part, tous ceux qui cherchent à le localiser pour le détruire se trompent. Il ne peut être détruit qu'en supprimant la liberté des individus, c'est-à-dire leur possibilité de faire autre chose que ce que l'on attend d'eux. » Les détenteurs du pouvoir, dans l'entreprise comme en politique, manifestent de l'intuition et saisissent des opportunités pour changer des règles du jeu. Les hommes inventent des solutions pour dépasser leurs problèmes, en agissant en joueurs, insérés dans des systèmes et modifiant ceux-ci au fur et à mesure de leurs besoins et de leurs capacités.

1.2 L'analyse stratégique

Telle qu'elle est conçue par M. Crozier¹ et E. Friedberg, elle repose sur quatre postulats qui peuvent s'énoncer ainsi :

- L'organisation étant un construit qui ne répond en aucun cas aux contraintes, ce sont les acteurs qui construisent ensemble des réponses aux contraintes. Il convient donc de rechercher comment s'effectue cette construction entre les acteurs.
- Les hommes ont chacun leurs buts et leurs objectifs propres, ils n'acceptent pas d'être considérés comme de simples moyens au service des buts poursuivis par les dirigeants.
- Le rôle joué par chaque acteur est entièrement soumis à sa liberté d'interprétation; en toute autonomie il modifie la définition et le contenu de son rôle.
- Chaque acteur appréhende et comprend l'organisation à laquelle il participe en fonction de ses propres objectifs et ses représentations d'un phénomène sont liées à ses capacités cognitives. De ce fait, les stratégies des acteurs sont d'une rationalité limitée et contingente. Ils agissent dans le champ de compétence qui leur est spécifique et avec les connaissances limitées par ce champ.

¹ M. Crozier était alors directeur de recherche au CNRS et responsable des cycles supérieurs de sociologie de l'I.E.P de Paris et du Centre de sociologie des organisations. E. Friedberg était chargé de recherche au CNRS.

