

## Introduction

La sociologie étudie les groupes humains : comment fonctionnent les groupes (c'est-à-dire les unités les services les filiales qui composent une entreprise) ? Les organisations sont très anciennes, l'empire chinois, romain, babylonien, les cités grecques, l'empire musulman, les corporations médiévales... ont été des modèles d'organisation. Cependant la sociologie des organisations apparaît en 1920. Elle naît avec les premiers pas de l'industrialisation et le développement des entreprises et du salariat. Les sociologues vont alors tenter de répondre partiellement aux questions suivantes :

### 1- Quels sont les types de pensée et d'action qui expliquent l'existence de certains types d'organisation ?

M. Weber proposera un type de rationalité, la rationalité instrumentale, à travers des objectifs de résultats, pour caractériser les organisations que sont les entreprises. Autre question à laquelle la sociologie des organisations tentera de répondre :

### 2- Comment les individus et les groupes d'individus coopèrent-ils dans les organisations ?

Un autre thème largement abordé par la sociologie concerne le changement organisationnel :

### 3- Que se passe-t-il lorsque des événements marquants surviennent dans les organisations : une fusion d'entreprises, la mise en place d'une nouvelle technologie ?

### 4- Comment les rôles et les pratiques de travail évoluent à la suite de ces événements ?

Il existe une grande variété d'objets que l'on considère a priori comme des organisations.

#### Exemple:

Les entreprises, les syndicats, les associations, les partis politiques, les collectivités territoriales, etc.

La question se pose de savoir s'il existe des points communs, des invariants qui transcendent cette variété et permettent de définir l'essence de l'organisation de façon à pouvoir la distinguer d'autres types de groupes ou de collectifs sociaux

#### Remarque:

Le mot « organisation » peut être utilisé pour désigner

- une entité, (comme une entreprise, une association),

- la façon dont cette entité est agencée, (par exemple la façon dont on a divisé et réparti les tâches entre les participants à l'entité),

- ou encore pour désigner l'action d'organiser, c'est-à-dire l'ensemble des actes et des processus qui contribuent à construire l'entité et à l'agencer

## Chapitre 1 : LE CONCEPT D'ORGANISATION

Il existe de nombreuses définitions de l'organisation qui ont pour point commun de mobiliser la notion de **but** pour distinguer l'organisation d'autres formes d'institutions sociales.

Voici, par exemple, ce que disait Talcott Parsons, un éminent sociologue américain :

#### Exemple:

« En tant qu'élément analytique de référence, l'orientation vers l'atteinte d'un but spécifique est la caractéristique de l'organisation qui la distingue des autres types de systèmes sociaux » (T. Parsons, 1960)

Dans le même ordre d'idées, mais de façon plus précise, E. Schein propose une définition devenue d'usage courant :

#### Définition:

« Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités » (E.H. Schein, 1970)

Cette référence à la notion de but permet de souligner le fait qu'une organisation est **un objet artificiel**, un objet **construit** et **non un objet naturel** : l'organisation est créée en vue de réaliser un projet, d'atteindre un ou un ensemble de buts. Si on lui attribue une finalité pragmatique, la théorie des organisations aurait alors pour tâche de conceptualiser, d'expliquer et de guider l'action qui consiste à amener les participants à agir à l'unisson vers l'atteinte de fins ou de buts communs et désirables.

Aborder la réalité organisationnelle de cette façon constitue cependant une simplification excessive. Rien ne permet d'affirmer a priori, comme c'est le cas dans les définitions précédemment citées, qu'une organisation est un lieu de consensus ou qu'elle devrait être présumée comme devant toujours l'être. Plusieurs arguments conduisent à relativiser cet a priori. David Silverman, un autre grand théoricien des organisations, remarque que si l'on peut interroger un individu quant aux buts qu'il poursuit, il est bien difficile d'aborder une organisation de la même façon. De même, avant lui, A. Gouldner observait que dire qu'une organisation est orientée vers l'atteinte de certains buts ne signifie d'ordinaire rien d'autre qu'il s'agit des buts de ses principaux dirigeants. Postuler le consensus, sans voir qu'il peut ne s'agir que d'un mythe, pourrait alors donner à l'éventuelle ambition pragmatique de la théorie des organisations un côté partisan.

Au moins faut-il garder en mémoire le fait que le ou les buts qui ont justifié la création de l'organisation ne font pas nécessairement et en permanence l'objet du consensus entre participants. Une définition de l'organisation qui attirerait l'attention sur ce point pourrait alors se présenter ainsi :

#### Définition:

L'organisation est une coalition de groupes d'intérêts différents qui élaborent des buts par négociation.

On verra que ce point de vue a été particulièrement développé par la sociologie des organisations.

Au-delà des débats qui viennent d'être esquissés, l'existence de buts n'est pas le seul trait qui permet de caractériser l'organisation en tant qu'entité. D'autres propriétés, les unes plutôt structurelles, c'est-à-dire ressortissant en quelque sorte à la morphologie de l'organisation, les autres processuelles, renvoyant au processus de fonctionnement, doivent être pris en compte.

**Section 1- Définition selon Les propriétés d'ordre structurel** se retrouvent dans la plupart des organisations, sinon toutes :

**Remarque:**

Ces propriétés sont présentées ici dans leur principe ; leur traduction concrète, voire leur réalité même, diffèrent selon les organisations considérées.

**1-La détention et/ou la disponibilité de ressources**

Pour développer l'activité pour laquelle elle a été créée, l'organisation doit pouvoir mobiliser des ressources de différente nature (ressources matérielles, financières, humaines, etc.). Ces ressources peuvent lui appartenir en propre, ou simplement lui être confiées par des apporteurs qui en conservent la propriété, en échange de contreparties à définir. Il est possible de décrire et de caractériser une organisation sur la base de la composition, voire de la valeur de cet ensemble de ressources.

**Exemple:**

Dans le cas de l'entreprise, mais aussi d'autres organisations comme une association, la description des ressources est réalisée par des documents comptables, essentiellement le bilan qui détaille l'origine des ressources financières en distinguant ce qui appartient en propre à l'entreprise et ce qui a été financé par d'autres acteurs (le passif du bilan) et l'emploi qui est fait de ces ressources (l'actif du bilan). Cette description, se limitant à ce qui peut faire l'objet d'une traduction monétaire, ne donne qu'une vue incomplète. Elle n'intègre pas des éléments essentiels du patrimoine comme, dans le cas de l'entreprise, l'image de marque, la renommée, le savoir-faire technique ou administratif, l'habitude des personnels de travailler ensemble, etc.

**2-L'existence de frontières**

Une organisation possède une frontière qui permet de distinguer les personnes qui font partie de l'organisation de celles qui n'en font pas partie. Au-delà de cette fonction en quelque sorte de dénombrement, à la notion de frontière s'associent des modes de relations différents entre les membres de l'organisation et entre celle-ci et les acteurs extérieurs.

**Exemple:**

Des relations d'ordre hiérarchique, liées à l'existence de contrats de travail, entre les membres d'une entreprise, et des relations d'ordre commercial entre l'entreprise et ses clients qui se situent hors-frontière.

L'existence de cette frontière, qui constitue au passage un moyen de dissocier la vie dans l'organisation de la vie individuelle, peut également jouer un rôle dans la construction d'une véritable identité de l'organisation, opposant ainsi le « Nous » (qui faisons partie de l'organisation) à « Eux » (qui sont en dehors). Cette frontière est cependant plus ou moins perméable.

**3- Le caractère substituable des participants**

La participation de personnes à une organisation créée pour conduire un projet et atteindre certains buts prend d'abord sens en termes d'accomplissement de tâches, d'endossement de rôles ou d'assomption de fonctions. En d'autres termes, ce ne sont pas les personnes en tant que telles qui importent, mais leur capacité à assumer des tâches et des rôles. Ceci conduit à poser que les membres d'une organisation sont substituables, que l'action qu'elle mène se produit et se reproduit indépendamment de l'identité des personnels, qu'elle persiste au-delà des changements de sa composition. Cette propriété permet de distinguer l'organisation d'autres groupes sociaux, comme la famille par exemple. Elle est au fondement du modèle bureaucratique analysé par M. Weber. Cependant, cette propriété n'est pas sans poser un certain nombre de problèmes. D'une part, il ne faut pas en exagérer la portée pour ce qui est de définir toutes les organisations. Il en existe bon nombre où « l'intuitu personae » revêt une réelle importance. D'autre part, sans se référer à des cas particuliers d'organisation, les changements de personnels, ou du moins de certains d'entre eux, ne peuvent être considérés a priori comme parfaitement neutres.

**Exemple:**

Des changements dans la composition de l'équipe de direction d'une entreprise peuvent expliquer à eux seuls des modifications dans les orientations stratégiques.

Enfin, si d'un point de vue formel les participants à l'organisation peuvent être considérés simplement eu égard aux rôles qu'ils remplissent, ils ont en même temps tendance à résister précisément à cette forme de dépersonnalisation. Pour P. Selznick, qui fait partie des auteurs fondateurs du champ de la théorie des organisations, on touche là à un paradoxe fondamental de l'organisation.

**Section 2 Définition selon les Propriétés processuelles**

Quant aux propriétés processuelles, il est courant d'en dénombrer deux :

**1- L'intentionnalité**

Cet élément renvoie à la notion de but, il s'agit de le considérer ici selon une perspective dynamique. Les buts de l'organisation ont un caractère consensuel ou non, il est de fait que lors de la phase de création l'intentionnalité se confond avec les buts du ou des fondateurs, éventuellement ceux d'acteurs hors frontière qui pèsent en tant qu'apporteurs de ressources. Mais avec le temps, le développement des activités, les aléas de l'existence, voire les revers de fortune ou, au contraire, les succès avérés, les buts peuvent changer et la négociation à leur propos déboucher sur des reformulations. **Une organisation n'est pas figée.**

**2- Fonctionnement par échange**

Une organisation ne peut fonctionner en autarcie, ne serait-ce que parce qu'il est bien rare qu'elle puisse trouver en elle-même toutes les ressources que nécessitent ses activités. L'accès à ces ressources engage de nécessaires contreparties et la

relation ainsi entretenue avec l'univers extérieur possède un caractère répétitif, garant de la pérennité de l'organisation tant que l'échange reste, au moins équilibré, au mieux bénéficiaire pour l'organisation.

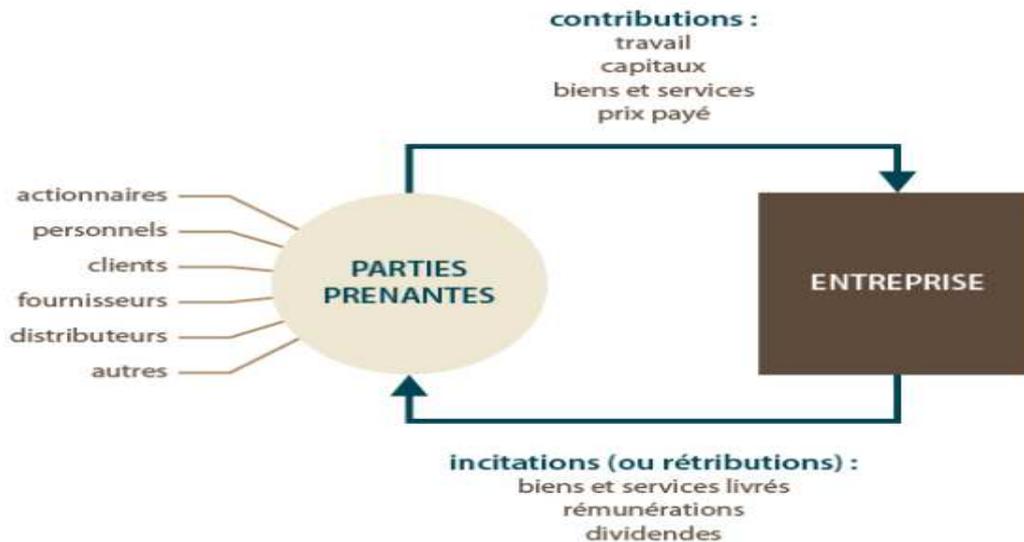
**Remarque:**

L'insuffisance d'ouverture sur l'univers extérieur dans lequel une organisation est insérée constitue précisément l'une des sources du phénomène d'inertie qui vient d'être évoqué.

Ce fonctionnement par échange peut être modélisé de façon relativement simple.

L'exemple suivant, valant pour le cas de l'entreprise, est connu comme étant le modèle Barnard/Simon. Il préfigure un courant théorique qui se développera sous l'appellation d'approche systémique :

**Exemple:**



*Schéma 1 : le modèle "Barnard/Simon"*

Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de différentes catégories de ressources (financières, matérielles, capacités de travail, matières premières, etc.) avec lesquelles elle pourra concevoir et produire des biens et/ou des services qu'elle destine à des clients.

En apportant ces ressources à l'entreprise, les acteurs qui les possèdent réalisent ce que l'on appellera des contributions. Ces apports ne se conçoivent pas sans contrepartie, c'est-à-dire sans que l'entreprise ne procède à la rémunération des apporteurs. Ce sont ces rémunérations qui constituent ce que l'on appelle les incitations (ou rétributions).

L'entreprise ne peut survivre et se développer que si cet échange entre contributions et incitations se solde à son profit. Tant que cette situation se maintient, le cycle d'échange peut se reproduire.

**Remarque:**

Ce modèle pourrait être prétexte à de nombreux commentaires.

On observera simplement ici que la représentation proposée n'est pas sans inviter à se poser des questions sur certaines des propriétés de l'organisation exposées précédemment, notamment en ce qui concerne la notion de frontière : par exemple, faut-il considérer les actionnaires (apporteurs de ressources financières) et les personnels comme extérieurs à l'entreprise, comme semble le dire le schéma ?

Si l'on tient compte de l'ensemble des éléments qui viennent d'être exposés comme des traits essentiels de l'organisation, on peut résumer ce qui la caractérise fondamentalement :

**En résumé ::**

- une organisation n'est pas un objet naturel, mais un objet construit en vue de réaliser certaines activités s'inscrivant dans le cadre d'un projet et d'atteindre un certain nombre de buts,
- une organisation est encadrée dans un univers extérieur, un environnement lui-même composé d'acteurs et d'autres organisations, avec lequel elle entretient des relations d'échange,
- une organisation est donc à la fois un acteur autonome, décidant de la nature de ses activités, de son projet, de ses buts, et un acteur dépendant de son environnement,
- la nature du projet et des buts à poursuivre constitue un enjeu de négociation entre les participants à l'organisation,
- la participation à une organisation comporte une dimension volontaire, mais induit en même temps un ensemble de contraintes c'est-à-dire c'est le résultat d'une dynamique sociale

De ces quelques traits, on peut déduire un certain nombre d'aspects paradoxaux de l'organisation :

Ensemble structuré, contraignant pour les participants (respect des règles). Lieu de frustrations, de tensions, de conflits	Construction dynamique collective qui autorise la réalisation d'un projet commun. Lieu d'épanouissement
Système de coopération, harmonieux, en équilibre	Lieu d'affrontements, d'intérêts divergents, de conflits
Cadre structuré d'essence autoritaire	Adhésion volontaire des participants
Acteur « autonome », « unité active »	Acteur encastré, dépendant
Exigence de régularité, d'efficacité, de stabilité (ordre, exploitation)	Exigence de changement, d'évolution, de nouveauté (innovation, exploration)

**Remarque : le chapitre 2 ne fera pas objet de l'examen de dettes**

## Chapitre 2 LES ECOLES DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Dans ce cours de première année il n'est pas question de présenter les différentes écoles de l'organisation de façon exhaustive, mais plutôt de présenter les deux principales écoles qui ont eu une grande postérité et qui sont la base de référence et le point de départ des autres écoles qu'il s'agit d'étudier dans le reste du cursus de licence et master.

### Section 1 – La théorie classique

Cette théorie privilégie l'étude des aspects formels des organisations et énonce des principes universels de gestion.

courant	Principaux représentants	Contenu, apports
École des principes d'organisation ou de management scientifique ou l'OST	F.W. Taylor (1904,1911) H. Fayol (1916), J.D. Mooney & A.C. Reiley (1931), L. Gulick & L. Urwick (1937)	Analyse des fonctions du management des organisations (planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler) et formulation des principes d'un management efficace considérés comme de portée universelle. L'agencement organisationnel présenté comme le bon modèle se caractérise par une division du travail clairement établie et la présence d'une hiérarchie stricte assurant la coordination des différentes tâches
Théorie de la bureaucratie	M. Weber (1922) R. Merton (1936) P. Blau A. Gouldner (1954)	Description de la bureaucratie comme « idéal-type » d'organisation. Ce type d'organisation se caractérise par une hiérarchie claire de l'autorité, une spécialisation des tâches, un fonctionnement à base de règles et de procédures formelles. Il est censé garantir à la fois l'efficacité en matière d'accomplissement des tâches et l'équité de traitement des personnels et des usagers ou des clients.  De nombreux travaux montreront qu'il existe en fait plusieurs formes de bureaucratie. Les conséquences inattendues de ce type d'organisation, telles qu'aliénation des participants, apathie, rigidité du fonctionnement, ont également beaucoup retenu l'attention

### Section 2 – L'école « behavioriste »

En réaction à l'orientation essentiellement formelle de la théorie classique, plusieurs courants ont développé une vision plus complète du comportement des acteurs dans les organisations. Il ne s'agit pas d'ignorer l'importance de la structure formelle, mais de montrer en quoi celle-ci est façonnée par les besoins, les capacités, les limites des individus et dans quelle mesure elle façonne leurs comportements.

Ces approches comportementales se focalisent davantage sur les processus de fonctionnement des organisations.

Il existe cependant des différences importantes entre les traductions de cette orientation comportementaliste : différences sur le plan des variables considérées comme majeures ; orientation volontiers normative chez les courants « relations humaines » et « ressources humaines », plus fondamentalement descriptive pour les théoriciens de l'école dite « Carnegie ».

courant	Principaux représentants	Contenu, apports
Mouvement des «relations Humaines »	E. Mayo (1945) F.J.Roethlisberger & W.J. Dickson (1939)	Ce mouvement, qui se développe dans les années 1930 à la suite d'expériences menées dans une usine de la Western Electric Company (les expériences dites " d'Hawthorne "), comporte plusieurs lignes reliées de préoccupation : l'étude du fonctionnement des groupes de travail, celle des phénomènes informels dans les organisations, la question des styles de supervision. Dans l'ensemble, le mouvement des relations humaines met en évidence l'importance du facteur humain dans les organisations et la nécessité de prendre en compte les besoins sociaux et d'estime des individus pour accroître la productivité. Il milite pour un style de gestion participatif. Ses limites tiennent à une vision incomplète des besoins et des comportements des individus, à une naïveté certaine dans l'interprétation des conflits et à la préconisation de pratiques de gestion qui peuvent dégénérer en manipulation.
Courant « ressources humaines »	A. Maslow (1954) C. Argyris (1956) D. McGregor (1960) R. Likert (1961) F. Herzberg (1966)	Comme le mouvement des relations humaines, le courant des ressources humaines qui se développe au milieu des années 1950 accorde beaucoup d'importance à la question de la motivation des individus. Mais plus que les besoins sociaux et d'estime, ce sont les besoins de réalisation de soi, d'accomplissement de son potentiel qui sont considérés comme majeurs. Il s'agit de mettre en place des formes d'agencement organisationnel qui permettent aux individus d'exprimer tout leur potentiel. Ces agencements, essentiellement participatifs, s'opposent aux principes classiques et bureaucratiques d'organisation considérés comme sources de frustration des individus et de gaspillage de leurs talents. Les principales contributions de ce courant portent sur la gestion du changement, celle des conflits, et sur les pratiques de développement des ressources humaines. Il partage avec le mouvement des relations humaines une certaine naïveté dans l'interprétation des conflits et une survalorisation des questions de motivation aux dépens de celles qui sont relatives aux propriétés cognitives des individus. Comme la théorie Classique, il cède par ailleurs à la tentation d'ériger ses préconisations en principes quasi universels.
Ecole « Carnegie »	H.A. Simon (1947) J.G. March & H.A. Simon (1958) R.M. Cyert & J.G. March (1963)	Les théoriciens de l'école " Carnegie ", dont les premiers travaux remontent à la fin des années 1940, explorent les conséquences organisationnelles des capacités limitées des individus en matière de traitement de l'information et de résolution de problèmes. Leurs contributions à la compréhension du processus de décision en organisation sont tout à fait fondamentales. On leur doit la notion de rationalité limitée (les individus sont rationnels, mais leurs capacités limitées de traitement d'information les conduisent à développer des comportements de satisfaction plutôt que d'optimisation, à poursuivre leurs buts de façon séquentielle, à limiter les comportements de quête de solutions en s'appuyant sur des routines et des programmes simplificateurs, etc.), la vision de l'organisation comme coalition changeante d'intérêts multiples et conflictuels que les principaux décideurs cherchent à satisfaire souvent de façon séquentielle (notion de quasi-résolution de conflit), la notion d'apprentissage organisationnel, etc. Alors que pour les deux courants précédents la variable organisationnelle qui semble la plus importante est en quelque sorte le climat organisationnel, avec l'école " Carnegie " c'est la façon dont le comportement des individus est programmé par des procédures opératoires et des heuristiques d'une part, les aspects politiques du fonctionnement de l'organisation et du processus de prise de décision d'autre part, qui constituent les éléments majeurs.

### Chapitre III Sociologie des organisations ou L'Analyse Stratégique et Systémique :

Crozier et Friedberg<sup>1</sup>, partant de la théorie de la « rationalité limitée »<sup>2</sup>, proposent un nouveau type d'analyse sociologique qu'ils appellent **l'« analyse stratégique »**. L'agent ne choisit pas au hasard ; ses choix dépendent certes de ses valeurs, mais aussi de la manière dont il perçoit la situation, et des moyens dont il dispose pour en tirer parti. Chaque agent a sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans le cadre du système d'actions dont il fait partie, et cherche à augmenter son pouvoir, ainsi qu'à développer l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité. Dans le cadre des règles que développe chaque système d'action, les joueurs essaient de mettre en œuvre une stratégie, dont la fin est d'accroître leur influence. Le concept de stratégie permet de comprendre les « régularités de comportement » des acteurs. Crozier, dans *Le Phénomène bureaucratique*, étudiant les ateliers du Monopole industriel, découvre que là où l'organigramme prévoyait des rapports techniques entre des catégories de travailleurs, apparaissent des relations de pouvoir non voulues et imprévisibles. Il s'agit pour chacun de détenir tout le pouvoir que l'organigramme lui accorde et de chercher à l'accroître au détriment des autres. On retrouvera cette conception dans la « théorie des champs » de Bourdieu, appliquée aux domaines de la légitimité culturelle. Ce que va montrer Crozier à travers l'étude empirique d'une grande administration et d'une grande entreprise industrielle que l'on peut caractériser tout phénomène bureaucratique par un certain nombre de dysfonctionnements :

- L'isolement des employés et des groupes professionnels
- la prépondérance des règles impersonnelles et leur rôle de protection individuelle ou collective
- l'influence des groupes professionnels, syndicats
- l'inefficacité des objectifs fixés par les responsables et l'inefficacité du contrôle
- la centralisation des décisions
- la résistance au changement et un processus de transformation par crise
- l'omniprésence du pouvoir ou surtout la prédominance des relations de pouvoir.

L'analyse stratégique et systémique repose ainsi sur quelques concepts clé : le **pouvoir – la stratégie et l'enjeu – la zone d'incertitude – le système d'action**. Nous allons présenter ces concepts

#### 1 le pouvoir :

<sup>1</sup> CROZIER (M.) et FRIEDBERG (E.), 1977, *L'Acteur et le système*, Seuil,

<sup>2</sup> La théorie de la rationalité limitée met en avant le fait que si tous les hommes sont dotés d'une même « raison calculatrice », leur raisonnement, tout logique qu'il soit, est affecté, orienté, modelé par la position dans laquelle il se trouve pour appréhender une situation donnée.

Selon l'**Analyse stratégique et systémique** : les comportements au sein des organisations sont interprétés en termes de relations de **pouvoir** ; c'est-à-dire que le comportement des **acteurs** (individus ou groupes d'individus) au sein d'une organisation est le résultat de rapports de pouvoir entre les différents **acteurs**.

Définition du concept **pouvoir** : « *c'est la capacité d'un acteur à influencer sur d'autres acteurs, en utilisant à son avantage les ressources dont il dispose dans l'échange et qui lui permettent de maîtriser, plus ou moins, des incertitudes organisationnelles cruciales (importantes) pour les autres* » FOUDEMIAT M. 2007

Dans l'encyclopédie internationale des sciences sociales le concept de pouvoir est présenté ainsi : « A » exerce un **pouvoir** sur « B » dans la mesure où « A » obtient de « B » une action « Z » que « B » n'aurait pas effectuée tout seul sans l'injonction (l'ordre) de « A ». (Voir exemple : enseignant-étudiant, père- fils, chef d'atelier- ouvrier spécialisé, médecin- infirmier...).

Ainsi, quand un acteur fait partie d'un rapport de pouvoir on dit qu'il fait partie d'un **jeu de pouvoir**. De même que tous les acteurs qui participent au fonctionnement d'une organisation font partie de **jeux de pouvoir** (il y a des **pertes pour** certains acteurs et des gains pour d'autres)

Les ressources du pouvoir selon CROZIER :

- l'expertise technique, le savoir, les savoirs-faires ;
- la maîtrise des règles et de l'attribution des moyens ;
- la maîtrise des relations avec les environnements pertinents pour l'organisation ou pour toute partie de celle-ci.

Cette conception du pouvoir suppose que :

- **Asymétrie** (inégalité) dans la possession des ressources qui avantage l'un des acteurs qui entre dans cette relation de pouvoir.
- la **réciprocité** de la relation de pouvoir, c.à.d. que les deux parties trouvent un intérêt : « B » trouve un intérêt à réaliser la tâche qui lui est demandée mais « A » aussi est contraint d'accomplir quelque chose en échange ;
- le **rapport de force** qui se crée entre les deux parties n'est pas absolu ou permanent (définitif), c'est-à-dire que l'acteur désavantagé n'est pas totalement démuné face à l'autre.

### 2 Stratégie et enjeu :

La **stratégie** de manière simple c'est la façon avec laquelle un acteur utilise les moyens (les sources de **pouvoir**) dont il dispose pour atteindre ses objectifs (**les enjeux**). Dans cette approche l'individu au sein de l'organisation n'est jamais **passif** comme le pense l'approche **rationaliste** ou des **relations humaine**, « *l'acteur tentera à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa participation, en s'efforçant de manipuler ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle sorte que cette participation soit payante pour lui* » FRIEDBERG E « *le pouvoir de la règle* » voir bibliographie.

On ne peut comprendre la stratégie d'un **acteur** sans connaître ses **enjeux**. , les enjeux sont les buts que les individus poursuivent dans un contexte caractérisé par des contraintes (**Exemple** : l'enjeu d'un match de foot du championnat c'est de gagner les trois points) ; les enjeux sont de différents types Dans une organisation les enjeux peuvent être :

- vouloir monter dans la hiérarchie (devenir chef de département ou doyen) ;
- faire une brillante carrière ;
- chercher la tranquillité ou la protection contre les risques ou l'injustice au sein de l'organisation ;
- chercher une autonomie plus grande envers un chef (responsable) trop encombrant ou qu'on croit qu'il l'est. ... etc.

Il est très important de remarquer que les enjeux qu'on vient de citer peuvent ne pas être en accord avec les buts officiels de l'organisation.

### 3- la zone d'incertitude :

CROZIER parle de **zones d'incertitude** lorsque les **règles formelles** définissant les activités et leur coordination sont insuffisantes c'est-à-dire qu'il existe une marge de liberté pour les acteurs dans la réalisation des activités et leurs coordination. Cette absence ou manque de règles va créer une zone d'incertitude où chaque acteur, selon sa position dans l'organisation, va essayer de contrôler et définir cette zone d'incertitude à son avantage. (Exemple : le sujet d'examen)

### 4- le système d'action concret :

Dans la réalité, le fonctionnement d'une organisation est le résultat d'arrangement entre les différents acteurs.

La règle qui régit la coopération entre les acteurs, autour des problèmes qui les touchent, est un « **construit** », c'est-à-dire que c'est le résultat des **arrangements** et **marchandage** entre ces acteurs. Ces règles informelles construites par les acteurs permettant leur coopération sont appelées : **le système d'action concret**.

### **Exemple : la relation de marchandage entre ouvrières de production et ouvriers d'entretien**

**Enjeu :**

La prime

**La stratégie :**

Ménager la relation

Avec les ouvriers d'entretien

**Enjeu :**

la reconnaissance d'un pouvoir informel

**la stratégie :**

rappeler aux ouvrières leur dépendance

leur égard



De bonnes relations :  
Masquer les insatisfactions  
et taire les revendications

un niveau de qualité  
d'entretien des machines acceptable