



Université Hassan II
Mohammedia Casablanca
**Ecole Nationale de Commerce et de
Gestion
Casablanca**



L'approche sociologique des organisations
***L'Acteur et le Système* (Crozier & Friedberg)**

Réalisé par : Florent ALIMA

Encadré par : Karim GASSEMI

Casablanca, le 23 Mars 2011

INTRODUCTION

Cet essai de Crozier & Friedberg est finalement, et avant tout, une réflexion sur les rapports de l'*acteur* et du *système*. C'est autour de l'existence de ces deux pôles opposés que se structure leur raisonnement. Selon les deux auteurs, l'*acteur* n'existe pas en dehors du *système* qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le *système* n'existe que par l'*acteur* qui seul peut le porter et lui donner la vie, et qui seul peut le changer. C'est de la juxtaposition de ces deux logiques que naissent ces contraintes de l'action organisée que leur raisonnement met

SOMMAIRE:

Intro

I/ Les auteurs

II/ Concepts clés de l'analyse stratégique

III/ Système d'action concret (SAC)

Conclusion



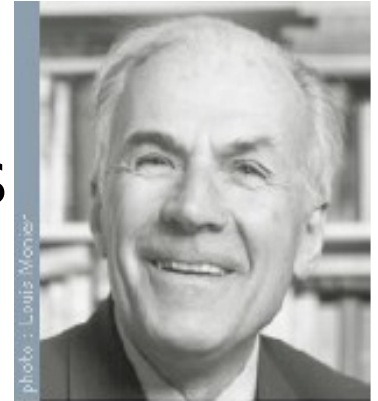
Les auteurs

- Michel Crozier

Fondateur du centre de sociologie des organisations (CSO)

Professeur à l'Université de Harvard

Publication : *L'Acteur et le Système* (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil, 1977, (Actors and Systems)



Les auteurs

Erhard Friedberg

Directeur du CSO et directeur de
recherche au CNRS



II/ Les concepts clés

Pour pouvoir mettre en place une analyse stratégique, il faut d'abord définir les concepts-clés de **pouvoir** et de **zone d'incertitude** afin de créer un **système d'action concret** rendant compte des **interactions entre acteurs** dans une organisation face à un problème .

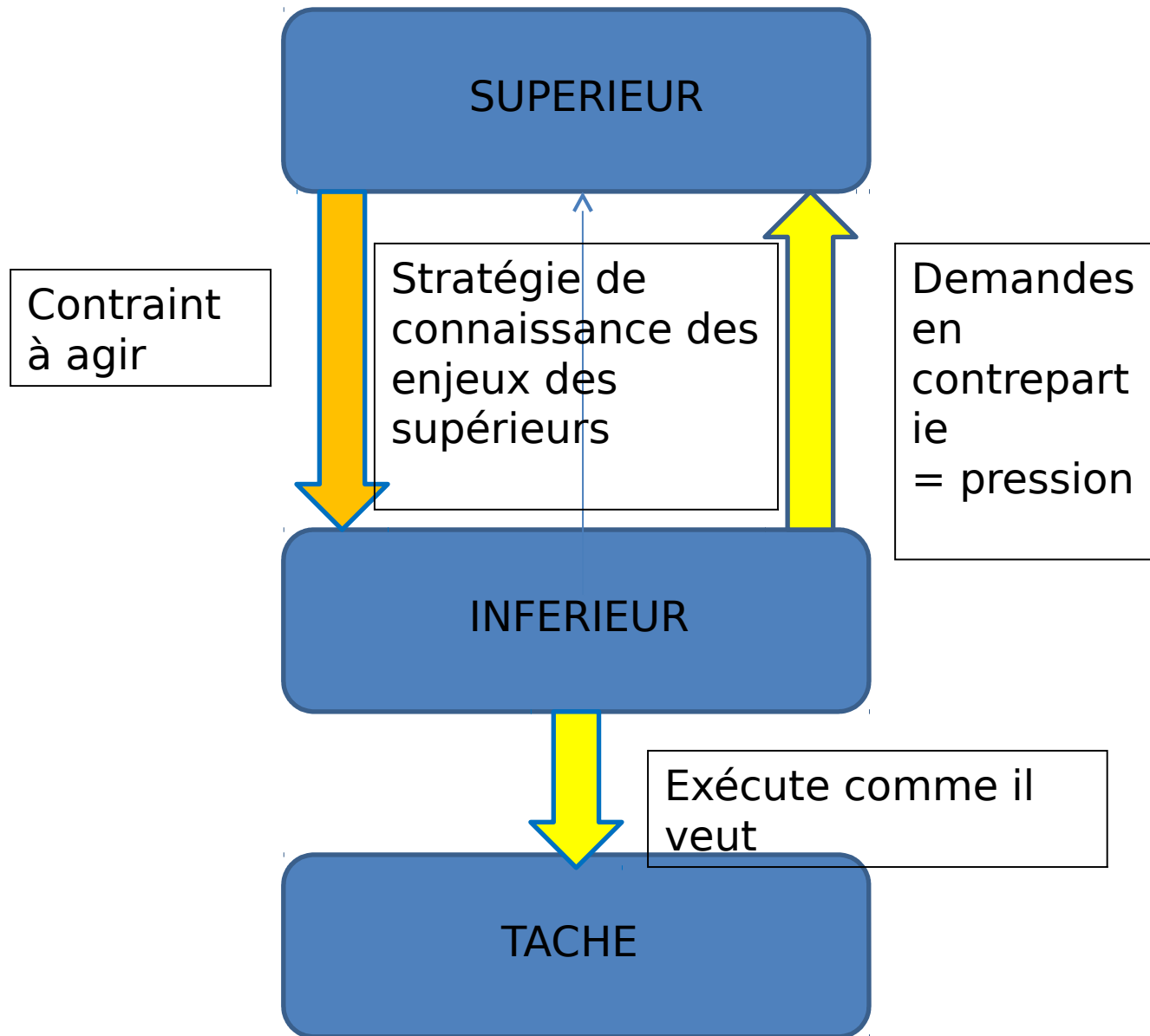
1. Le pouvoir

- Le conflit de pouvoir
- Définition du pouvoir:

« Le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A »

1. Le pouvoir

- Caractère relationnel et réciproque du pouvoir
 - le pouvoir est une relation pas un attribut
 - La réciprocité inclut l'idée d'une pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne



Les 4 sources de pouvoir

■ Possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable

- Du moment que de son intervention dépend de la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante dans l'entreprise, il pourra la négocier contre des avantages et des privilèges

■ Maîtrise des incertitudes liées aux relations de l'organisation avec son environnement

- Concernent les acteurs chargés d'obtenir des ressources matérielles, humaines et informationnelles nécessaires au fonctionnement de l'organisation ou encore de vendre les produits ou services produits
- Acteurs qui remplissent le rôle fondamental d'interprète entre différentes logiques

■ Maîtrise des réseaux de communication et des flux d'information entre les différentes unités et membres de l'organisation

- Il est difficile de court-circuiter ou de se passer des concours de certains individus, qui peuvent alors jouer de leur position (rétention, retard de transmission)

■ Maîtrise des règles organisationnelles

- Le pouvoir est détenu par celui qui les édicte
- Elles tendent à restreindre l'arbitraire du supérieur hiérarchique

2. « L'analyse stratégique » en sociologie des organisations de Crozier M. et E. Friedberg

Principes

■ Pour comprendre les comportements, il faut comprendre ce qui se joue dans les situations d'actions

- C'est à dire les mobiles qui animent les individus et les moyens qu'ils mobilisent pour arriver à leurs fins
- S'oppose aux théories traditionnelles (le comportement est basé sur les seules motivations, traits psychologiques...)

■ Les individus sont considérés comme des acteurs poursuivant une stratégie

- Il n'est pas considéré comme un être passif qui réagirait de façon quasi-automatique à des stimuli extérieurs (prime)
- Les acteurs agissent au contraire en fonction de stratégies plus ou moins explicites

■ **Postulat 1 : les faits collectifs résultent d'un agencement plus ou moins stabilisé des différentes actions individuelles**

■ **Postulat 2 : la rationalité des acteurs est limitée**

- L'acteur est calculateur et intéressé. Il est rationnel, mais il n'a ni le temps, ni les moyens de rechercher la solution maximale pour atteindre ses buts
- Les choix que font les acteurs dépendent de la façon dont ils perçoivent la situation, mais aussi des moyens dont ils peuvent user pour en tirer parti

■ **Conséquence 1 : l'organisation est un « construit social »**

- Le fonctionnement de l'organisation est le résultat des actions des acteurs (ce n'est pas une donnée extérieure)
- Chaque acteur va jouer son propre jeu dans le cadre d'un « système d'action concret » dont il fait parti -> les interactions qui en découlent vont contribuer à structurer, en retour, le jeu des acteurs

■ **Conséquence 2 : on peut expliquer la construction des règles à partir du jeu des acteurs**

3. La zone d'incertitude

q **L'existence de zones d'incertitudes :**

- ❖ Même si l'un des principes de toute organisation est de rendre les choses prévisibles, il subsiste toujours des aléas
- ❖ Une zone d'incertitude correspond à un problème, une difficulté rencontrée, une zone de floue... ne disposant pas de réponse organisationnelle.

q **L'existence de ressources stratégiques :**

- ❖ Pour maîtriser une zone d'incertitude, il est nécessaire d'avoir des ressources
- ❖ Une ressource est ce qui permet aux individus d'atteindre leurs propres objectifs
- ❖ Elle rend l'acteur autonome car elle accroît sa marge de manœuvre et le libère d'une dépendance
- ❖ En obligeant l'autre à tenir compte de vous, elle ouvre un espace de négociation car elle représente une contrainte pour autrui
- ❖ Elle peut être échangée, négociée et monnayée
 - Une ressource n'est pertinente que si elle est mobilisable pour maîtriser une zone d'incertitude

q **Les cinq ressources stratégiques identifiées :**

- ❖ La possession d'un savoir difficilement substituable :
l'expert
- ❖ Le contrôle des relations entre l'organisation et
l'environnement: le marginal sécant
- ❖ La maîtrise de l'information et de la communication :
l'acteur de réseau
- ❖ La connaissance et l'utilisation des règles
organisationnelles : l'acteur de contrôle
- ❖ L'attribution des moyens financiers, matériels,
humains... : l'acteur de contrôle

q **Les stratégies des acteurs :**

- ❖ C'est la « manière dont l'acteur mobilise ses ressources pour maîtriser une incertitude, objet d'un enjeu »
- ❖ Elles traduisent les « mobiles » (ou « enjeux ») des acteurs, c'est-à-dire leurs objectifs propres en situation. C'est ce que l'acteur cherche à obtenir, ce qu' 'il peut perdre ou gagner
 - Elles se traduisent dont par des formes particulières de relations avec les autres acteurs :

Des relations d'opposition : les acteurs ont des intérêts opposés

Des relations d'alliance : les acteurs ont des intérêts convergents

Des relations de négociation : les acteurs ont des intérêts

III. Système d'action concret

Définition :

Un système d'action concret (SAC) est un ensemble de jeux structurés et d'ajustements permanents entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être divergents voire contradictoires. Ces acteurs forment un ensemble où se développe des stratégies particulières et est régit par des relations liées aux contraintes changeantes de l'environnement.

III. Système d'action concret

Raisonnement stratégique ou systémique?

- Acteur: celui (individu ou groupe) qui participe à une action et qui a des intérêts communs pour cette action
- La théorie générale des systèmes

Système : fait référence à un assemblage d'éléments fonctionnant de manière unitaire et en interaction permanente

interdépendance : toute modification d'un élément entraîne la modification de tous les autre éléments

	Raisonnement stratégique	Raisonnement systémique
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 négociation et de calcul (celui que peut faire chaque acteur de son intérêt dans la négociation qu'il doit mener avec ses partenaires).	<u>Déductive</u> Logique de finalité et de cohérence (on 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).
mode	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.	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.

Ces deux logiques s'opposent mais doivent cependant rester complémentaire

III. Système d'action concret

L'acteur crée le système

Définition :

Organisation : acteurs structurant leurs relations dans un modèle interactif et interdépendant.

Le système d'action concret recouvre 2 réalités :

-**système de régulation des relations** : règles de relations que se donnent les acteurs pour résoudre des problèmes quotidiens de l'organisation.

-**système des alliances et contraintes** : des alliances officieuses se nouent au sein d'un système. Ces alliances sont essentiellement dues aux perspectives nécessairement différentes les unes des autres.

conclusion

Selon les auteurs et contrairement aux idées que nous avons couramment, ces problèmes d'organisation et d'action collective ne sont pas des données «naturelles» mais des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacité, ont créés, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et de coopération en vue d'atteindre des objectifs communs en dépit de la divergence des orientations.

La réflexion sur l'acteur, toutefois, n'est pas suffisante puisque son comportement ne peut se concevoir en dehors du contexte d'où il tire sa rationalité d'où l'importance d'introduire la notion de stratégie. Alors que la réflexion en termes d'objectifs tend à isoler l'acteur de l'organisation à qui elle l'oppose, la réflexion en termes

