

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web esd.cnam.fr

Le pouvoir comme essence de l'organisation

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction, ce texte aborde les travaux de Charles Lindblom et l'incrémentalisme, Michel Crozier et *le phénomène bureaucratique*, un focus sur la notion de rôle, Michel Crozier & Ehrard Friedberg et l'« analyse stratégique des organisations » (l'ASO), Dalton Melville et la question de savoir « qui commande ? », William G. Ouchi et les tensions entre marché, clan et hiérarchie, L'approche socio-économique des organisations et les coûts cachés.

Introduction

Au regard de l'hypothèse de travail qui fait de l'organisation un lieu spécifique d'exercice de l'action organisée, ce texte va aborder cette question sous un angle politique. Les auteurs dont les travaux seront analysés ici seront des auteurs (ou la partie de leur œuvre) qui relève d'une approche qui se focalise sur la notion de pouvoir (mais qui ne relève pas encore d'une approche en termes de régulation).

A titre introductif, mentionnons la typologie des 5 sources de pouvoir mises en avant par R. P. French & B. Raven¹, typologie souvent mentionnée dans les logiques fondatrices du *leadership* (cf. G. Yukl² qui les sépare en deux ensembles) : le pouvoir de position – légitime, récompense, coercition – et le pouvoir personnel – référence et expert - avec le pouvoir de récompense associé à la capacité de les contrôler, le pouvoir coercitif c'est-à-dire le droit de conditionner les résultats des subordonnés, le pouvoir

¹ R. P. French & B. Raven, « The Bases of Social Power », in I. Asherman & B. Pike & R. Johnson (Eds.), *The Negotiation Source Book*, HDR Press, 1959

² G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New York, 2006

légitime fondé sur l'acceptation par les subordonnés, le pouvoir d'expert qui repose sur la reconnaissance de l'autorité de compréhension par les subordonnés et le pouvoir de référent qui trouve sa source dans l'identification personnelle avec le *leader*.

Charles Lindblom et l'incrémentalisme

Le politologue C. Lindblom³ est couramment cité en sciences de gestion pour ses travaux sur la décision construits sur le postulat que les sociétés sont composées d'individus aux intérêts divergents et que leur nombre est trop élevé pour que l'effet hiérarchique puisse jouer. Cette situation se traduit par la multiplication de petites décisions et à la primauté de celles-ci sur les grandes.

R. A. Dahl⁴ a proposé le modèle politique de la polyarchie, c'est-à-dire une conception d'un politique constitué par une multiplicité d'élites en concurrence pacifique avec la primauté accordée à une gouvernance par compromis pouvant déboucher sur le corporatisme. Il a validé la représentativité de ce modèle en prenant acte de la domination de l'entreprise oligopolistique. Il⁵ explique qu'un agent exerce une influence par la manipulation de ressources telles que la reconnaissance, le fait de valoriser, l'amitié en parallèle des récompenses matérielles.

Michel Crozier et le phénomène bureaucratique⁶

M. Crozier inscrit ses travaux sur la bureaucratie dans la logique positiviste des travaux de P. Blau qui a accordé de l'importance aux capacités d'action et de coopération des membres d'une organisation qui peuvent ainsi contourner les règles trop strictes (le pouvoir est « *la capacité qu'a un individu ou un groupe, d'obtenir que quelqu'un fasse ou pense quelque chose qu'il n'aurait ni fait ni pensé autrement* »⁷) compte tenu des apports d'H. A. Simon quant aux décisions qui s'inscrivent dans un univers de rationalité limitée. M. Crozier va étudier les corrélations entre le système bureaucratique et les relations de pouvoir. L'agent organisationnel se définit par un comportement rationnel qui trouve sa signification par rapport au contexte et aux comportements des autres agents. Il agit en saisissant des opportunités pour parvenir à ses fins, en fonction de ses intérêts même si, rationalité limitée oblige, ses intentions ne sont pas forcément claires et définies dans un système (compris par M. Crozier comme un ensemble organisé et régulé). A ses yeux, le phénomène bureaucratique a occupé une place et un rôle central mais ne semble ne plus correspondre à l'évolution et aux nouveaux besoins d'une société qui se complexifie.

Mais un système d'organisation bureaucratique est difficile à changer car il ne sait pas corriger ses erreurs et se modifier. Il va ensuite ajouter la thèse d'un culturalisme

³ C. Lindblom, « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, vol. 19, n° 2, 1959, pp. 79 - 88

⁴ R. A. Dahl & C. Lindblom, *Politics, Economics, and Welfare : Planning and Politico-Economic Systems Resolved into Basic Social Processes*, Harper, New York, 1953

⁵ R. A. Dahl, « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, n° 3, 1957, pp. 201-215

⁶ M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963

⁷ P. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York, 1964

bureaucratique français en phase avec les systèmes d'organisation bureaucratiques. Pour contrôler la lutte pour le pouvoir dans ce système organisationnel, un ordre hiérarchique et une structure institutionnelle coordonnent les revendications en usant de l'information comme moyen de pression. La hiérarchie dispose du pouvoir hiérarchique fonctionnel qui contrôle celui de l'expert, qui lui-même contrôle une zone d'incertitude même aux postes les plus routiniers. Pour trouver une liberté d'action et imposer ses décisions, le manager doit composer entre son pouvoir formel d'édicter des règles et son pouvoir informel de faire des exceptions, ce dilemme étant inhérent à l'action directoriale. Les contrôles sociaux limitent l'expression des rapports de forces et incitent à la coopération afin d'obtenir un équilibre.

Les caractéristiques du système d'organisation bureaucratique reposent sur quatre traits majeurs :

- Le développement de règles impersonnelles assurant indépendance et sécurité à l'agent organisationnel, mais aussi son isolement ;
- La centralisation des décisions pour éliminer tout pouvoir discrétionnaire ;
- L'isolement de chaque catégorie professionnelle et la pression du groupe sur l'individu ;
- Le développement de relations de pouvoir parallèle autour des zones d'incertitude.

Les frustrations découlant de ces traits entraînent des pressions qui renforcent la centralisation et l'impersonnalité et nourrissent des séries de cercles vicieux : la rigidité des tâches et l'isolement des catégories professionnelles provoquent des problèmes dont les individus vont se servir pour accroître leur pouvoir, cette position entraînant des frustrations et des pressions qui elles-mêmes suscitent l'édiction de nouvelles règles et le renforcement de la centralisation.

Focus : La notion de rôle

Dans le contexte de l'approche politique des organisations, la notion de rôle est une référence importante. R. Boudon & F. Bourricaud⁸ définissent l'organisation comme une coordination de rôles, le fonctionnement organisationnel allant de pair avec des situations d'attribution et de partage de rôle, leur transformation institutionnelle en rôles sociaux et statuts, l'évaluation de ceux qui les remplissent, les discussions des attentes et obligations liées, etc.

S. Bellini⁹ remarque que la notion de rôle ne possède pas d'unité épistémologique. J. Calvo-Ryba¹⁰ met en avant que les sociologues définissent la notion au regard de deux approches : le courant fonctionnaliste (qui tente d'expliquer les comportements des agents organisationnels au regard des fonctions qu'ils occupent) et le courant interactionniste (pour qui ce sont les interactions entre les acteurs au sein du système social qui fondent leur rôle).

⁸ R. Boudon & F. Bourricaud, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 1982

⁹ S. Bellini, « *Eviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les manager de proximité ajustent leur rôle face aux contraintes de l'organisation* », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2005

¹⁰ J. Calvo-Ryba, « Barnard et les sciences de gestion - Présentation de l'ouvrage « The functions of the Executive » (1938, éd 1968) », *13^{ème} conférence de l'AIMS*, 2004

Dans l'approche fonctionnaliste, le rôle désigne les tâches à effectuer un comportement approprié attaché à une position ou statut particulier (T. Halkowski¹¹ ; G. Arditì¹²). C'est ce qui expliquerait la stabilité du système social et la conformité des comportements, l'interprétation personnelle du rôle assumé par l'« agent – acteur » étant réduite. Les fonctions déterminent les rôles et, dans l'accomplissement du rôle qui lui est attribué, l'« agent – acteur » obéit à un certain nombre de normes, de règles ou de modèles (A. Spenlé¹³). Mais, selon M. Crozier & E. Friedberg¹⁴, « *ce mode de raisonnement qui fait de l'acteur un récepteur passif des injonctions normatives est tout à fait insuffisante* », car il ne fait pas référence à la liberté des « agents – acteurs » dans laquelle s'inscrivent leurs stratégies, leur conduite ne pouvant qu'être adaptative et passive.

L'approche interactionniste repose sur les postulats suivants (cf. M. Audet & V. Larouche¹⁵) : « *Les individus n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts que les organisateurs fixent à l'organisation (...) Les acteurs de l'organisation ont un degré de liberté relative qui implique des choix et une possibilité de jeu autonome (...) Les stratégies des autres acteurs ainsi que les contraintes environnementales, limitent la rationalité de l'acteur dans ces jeux de pouvoir* ». L'interaction est un processus d'ajustement continu du comportement d'un agent organisationnel au regard des interprétations effectuées d'un contexte normé. Ce courant attribue à l'agent une capacité de choix sur la base de ses croyances, ses valeurs, et de ses compétences en interaction avec les autres membres du système. Le rôle « *provient de perceptions et de préférences subjectives* » (F. Burellier¹⁶). Le comportement de l'acteur est déterminé à la fois par ses motivations et les prescriptions du groupe culturel auquel il appartient.

Avec l'« analyse stratégique des organisations » (ASO), M. Crozier appréhende l'organisation comme un produit contingent des relations de pouvoir entre des acteurs contraints par des situations d'interdépendance. Ce n'est pas seulement les règles formelles ni leur désir de satisfaire leurs besoins psychologiques qui comptent, mais aussi leurs intérêts qui ne coïncident pas forcément avec l'objectif affiché par l'organisation et ses dirigeants et qui tentent, suivant leur position, à les défendre. Ils estiment qu'il n'existe pas de système social entièrement réglé et contrôlé, l'acteur disposant toujours d'une marge de manœuvre d'où la référence à la notion de stratégie associée à l'incertitude pouvant être développée à l'intérieur de toute relation.

Pour M. Crozier & E. Friedberg¹⁷ le rôle présente deux aspects :

¹¹ T. Halkowski, « « Role » as an International Device », *Social Problems*, vol. 37, n° 4, 1990, pp.564-577

¹² G. Arditì, « *Role as a Cultural Concept* », *Theory and Society*, vol. 16, n°4, 1987, pp.565-591

¹³ A. Spenlé, « *La Notion du Rôle dans le Développement de la Personnalité de l'Enfant* », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol.14, 1953, pp.169-178

¹⁴ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

¹⁵ M. Audet & V. Larouche, « *Paradigmes, écoles de pensée et théorie en relations industrielles* », *Relations Industrielles*, vol. 43, n° 1, 1988, pp.3-31

¹⁶ F. Burellier, « *L'identification au rôle de médecin-gestionnaire dans les hôpitaux publics : de la variété des processus à l'importance de l'identification relationnelle* », *Sciences Sociales & Humaines*, n° 04 E1, 2010

¹⁷ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977

- Un côté imaginaire qui offre la possibilité de s'identifier à un idéal ou au contraire de dissimuler une personnalité ;
- un côté fonctionnel où le rôle décrit l'aspect actif d'un individu par rapport aux attentes de sa fonction sociale.

« *Le rôle est donc constitué par l'ensemble des conduites et attitudes considérées comme normales par la société, ce qu'elle attend d'un sujet possédant tel statut, défini par l'âge, le sexe, la situation professionnelle, familiale politique. C'est en quelque sorte l'aspect actif, dynamique du statut* » (M. Grawitz¹⁸). Dans *Le phénomène bureaucratique*, M. Crozier démontre que la notion de rôle a permis d'avoir une nouvelle dimension de l'interprétation du modèle rationnel avec la perspective de socialisation.

Dans cette même logique, R. Katz & R. L. Kahn¹⁹ considèrent le rôle comme « *le concept clef qui permet de lier les niveaux individuels et organisationnels* » et différencient le rôle de *sender* de celui de *receiver*. Les attentes de l'organisation, objectifs, directives, charte, règlements sont en général définis par l'organisation et relayés le chef hiérarchique : ce rôle est celui de *sender*. Le rôle ainsi transmis est une partie de l'ensemble des rôles existant dans une organisation et va influencer la motivation, l'implication et l'intérêt que perçoit l'agent organisationnel de ce rôle transmis. L'écart entre les deux rôles est dû à l'écart entre les attentes perçues, la compréhension associée à la clarté de la communication. Dans *The Social Psychology of Organizations*, ils vont développer deux positions : une conception de l'organisation comme système ouvert et, en conséquence, la dynamique des rôles et des conflits. Compte tenu de leur statut, les agents organisationnels sont appelés à jouer un certain rôle et, du fait de la prescription ou non de ces derniers, chaque agent organisationnel se fait une idée de ce qu'il doit ou devrait faire compte tenu de son statut (rôle attendu). Ce rôle attendu de doit lui être communiqué (rôle transmis). Toutefois, il reçoit et interprète ce rôle transmis en fonction de son expérience, de ses valeurs, de sa motivation en faisant un rôle reçu (rôle perçu) qu'il va par la suite exécuter (rôle exercé). Le rôle provient de deux logiques : une orientation fonctionnaliste qui constitue l'aspect dynamique du statut et une orientation interactionniste où le rôle est l'élément clé de la tension entre le soi et son environnement social. Du fait de son statut, l'agent organisationnel joue son rôle en suivant un certain nombre de règles prescrites mais compte tenu d'une marge de manœuvre lui permettant de réadapter son rôle par interactions avec les autres agents.

Si l'on définit l'organisation comme un ensemble de fonctions auxquelles sont attachés des rôles, le fonctionnement organisationnel dépend de l'accomplissement du rôle spécifique de chaque agent organisationnel, chacun devant être à la place qu'il faut pour être en mesure de remplir sa fonction. Lui confier une place qui ne correspond pas à ses compétences conduit à un sentiment d'illégitimité et à un écart entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel de l'organisation d'où la question de l'adéquation entre la légitimité de fonction (le contexte) et la légitimité de rôle (la situation).

Les conflits de rôles apparaissent quand l'agent organisationnel est mal intégré, qu'il soit en position d'échec professionnel, qu'il fasse preuve de peu d'engagement, ou qu'il

¹⁸ M. Grawitz, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1990

¹⁹ R. Katz & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, 1966 (deuxième édition en 1978).

existe une incompatibilité des normes avec les attentes de rôles. Une grande partie des travaux sur les conflits de rôles reposent sur les travaux de D. Katz & R. L. Kahn qui ont conduit à l'identification de quatre types de conflits de rôles issues de ces interactions (V. Béland-Ouellette²⁰) : le conflit intra-expéditeur (l'agent perçoit des incohérences dans les attentes à l'égard du rôle qu'on lui demande d'accomplir), le conflit inter-expéditeur (l'agent perçoit de l'incohérence dans les attentes de l'ensemble de rôles à accomplir, rôles émis par plusieurs supérieurs), le conflit personnel (l'agent est en désaccord lorsqu'on veut lui attribuer un rôle qui suppose des comportements contraires à ses valeurs) et le conflit inter-rôles (l'agent perçoit une incohérence dans l'ensemble des sous-rôles qu'on lui demande d'accomplir). Les conflits de rôle sont négativement corrélés avec la motivation, la satisfaction, le *stress*, l'implication organisationnelle, l'engagement au travail et à la performance.

L'ambiguïté de rôle est liée à la compréhension des attentes. Elle peut être liée à un manque d'information et de clarté face aux méthodes de travail, au niveau d'autonomie et de responsabilités à assumer.

La notion de rôle est donc à la fois explicative du comportement organisationnel des agents mais encore trop rationnelle, d'où son contenu en terme de « jeu de pouvoir » où l'écart entre le rôle défini et le rôle effectif est un élément permettant d'acquérir du pouvoir et d'étendre leur liberté d'intervention. Se conformer strictement au rôle émis rend l'agent organisationnel prévisible et diminue sa liberté d'action. Le « jeu de pouvoir » devient un moyen adaptatif de concilier contraintes et liberté et donner lieu à des changements déliés des impératifs fonctionnels ou des besoins identifiés de l'organisation. Le système organisationnel devient le résultat de plusieurs jeux auxquels ont participé les agents organisationnels, ces jeux ayant aussi bien des règles formelles qu'informelles (le rôle émis ne décrit que les règles du jeu formelles). Un agent organisationnel peut simultanément participer à différents rôles et avoir des comportements de rôle contradictoires.

La notion de pouvoir est à distinguer de celle d'influence que D. Cartwright définit comme « *une interaction interpersonnelle dans laquelle une personne agit pour modifier le comportement ou l'attitude d'une autre personne de manière voulue* »²¹, l'influence venant donner un autre contenu à la notion de rôle sur la base de trois registres : la position de l'agent organisationnel qui exerce l'influence, la méthode utilisée et la position des agents organisationnels qui la subissent dans une organisation définie comme l'arrangement issu de sous-ensembles dont le comportement est à la fois relativement prédictible et contrôlé. Suivant la manière dont l'agent organisationnel use du pouvoir, c'est-à-dire comme fin ou comme moyen, dans la mesure où cet usage possède un coût. L'influence est un processus complexe qui trouve sa place dans une « écologie du contrôle », cette écologie venant lui attribuer plus ou moins d'importance.

Le jeu est un construit humain collaboratif contingent aux éléments culturels d'une organisation. Ainsi le système organisationnel est le résultat de plusieurs jeux auxquels

²⁰ V. Béland-Ouellette, « Le conflit de rôle chez les proposé (e)s en centre d'appels: concilier rendement et qualité du service à la clientèle », *Maitrise en Sciences de Gestion*, Université du Québec à Montréal, 2013

²¹ D. Cartwright, « Influence, Leadership, Control », in *Handbook of Organizations*, J. G. March (Ed.), Rand McNally, Chicago, 1965, pp. 1-47

ont participé les différents agents. Ces jeux de rôle suivent des règles formelles et informelles (le rôle émis ne décrivant que les règles formelles de ce jeu). Les agents peuvent participer à différents rôles en même temps et avoir des comportements de rôle contradictoires. L'analyse stratégique met en avant le caractère socialement construit de l'action collective.

E. Chiapello²² a comparé le rôle réel au rôle souhaité et observe que l'écart entre eux est d'autant plus important qu'on se trouve dans un « moment stratégique », comme le décrit D. Bessire²³ dans son analyse du comportement prescrit et du comportement réel. La distinction entre les deux comportements est liée à la position stratégique de ce rôle. En effet, la dimension psychologique et les jeux de pouvoirs prennent le pas sur des considérations plus formelles et les standards du rôle. Plus le rôle est perçu comme stratégique plus l'écart est important car plus les dimensions personnelles, la communication et la transmission du rôle est difficile est subjective.

Michel Crozier & Ehrard Friedberg et l'« analyse stratégique des organisations » (l'ASO)

Dans *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*²⁴, M. Crozier & E. Friedberg vont appliquer la modélisation systémique en sociologie des organisations en la mettant au service d'un modèle sociologique de l'action organisée dans cet univers à téléonomie que sont les organisations également marquées par des logiques de contingence, tous éléments qui ouvrent l'organisation au jeu des acteurs. L'action organisée y est considérée comme un construit social qui aide les Hommes à trouver des solutions aux problèmes d'action collective en vue de réaliser des objectifs communs mais qui, simultanément, oriente leur comportement, circonscrit leur liberté d'action, conditionne leurs résultats. D'où le paradoxe suivant : au cœur de l'action collective, on rencontre des effets contre-intuitifs dus au décalage entre les orientations du système et les intentions des acteurs parce que l'organisation est un champ de coopération et d'interdépendance entre acteurs avec des intérêts contradictoires, c'est-à-dire un ensemble de « jeux structurés ». Dans cette perspective, les problèmes de coopération (et donc d'intégration) des acteurs sociaux poursuivant des objectifs multiples sont redéfinis et résolus en vue de l'obtention des résultats affichés par l'organisation. Cependant, il n'y a pas d'action sociale sans pouvoir, car s'ils constituent des instruments pour la solution de problèmes, les construits d'action collective sont aussi des contraintes pour ces solutions. Il faut donc les réguler par un système de pouvoir. On obtiendra ainsi des résultats toujours contingents de la mobilisation des acteurs. Les auteurs de cet ouvrage proposent une interprétation du comportement humain comme l'expression d'une stratégie dans un jeu, dans un ensemble de contraintes à découvrir. Ils démontrent le caractère concret de leur approche dans l'« analyse stratégique des organisations » qui est ici considérée à la fois comme une proposition théorique mais avant tout comme une pratique de recherche.

²² E. Chiapello, « Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction ? », *Échanges*, n° 92, 1990, pp. 7-37

²³ D. Bessire, « Le contrôleur de gestion : acteur stratégique et vecteur de changement », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1995, pp. 38-45

²⁴ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977

L'« analyse stratégique des organisations » permet de comprendre comment les acteurs utilisent les caractéristiques d'un système bureaucratique pour accroître leur pouvoir où les règles et les procédures impersonnelles protègent contre les rapports directs et permettent d'éviter les conflits, le système bureaucratique s'appuyant sur le désir d'éliminer les relations de pouvoir et l'intervention humaine. Des facteurs de développement des conflits se trouvent dans certains aspects du système d'organisation bureaucratique (les zones d'incertitude de l'organisation). La maîtrise d'une zone d'incertitude donne une marge de manœuvre à l'agent organisationnel et permet d'agir sur autrui. Il va chercher à accroître son pouvoir en exigeant des règles et en les négociant, la lutte et la négociation pour les règles devenant plus importantes que les résultats. Ceci étant, les luttes de pouvoir sont contrôlées par la structure hiérarchique et régulées par un contrôle social afin d'établir un équilibre des forces. C'est ce qui constitue la dimension régulationniste de l'analyse stratégique des organisations. Il y est donc question de gouvernement des organisations qui implique de rechercher une certaine dose de conformité des comportements pour assurer la coopération des membres et pose donc le problème de la manière d'y arriver soit par la contrainte soit par l'appel à la bonne volonté.

L'« analyse stratégique des organisations » est un dispositif d'analyse qui postule que les acteurs ont des « stratégies » qui doivent être explicitées pour offrir une compréhension des phénomènes organisationnels et qui propose une théorie des choix au regard des préférences de l'agent (rationalité téléologique) venant fonder l'idée de marchandage (*bargaining*). Il s'agit de repérer les stratégies des acteurs et de les mettre en perspective dans un « système d'action concret », c'est-à-dire l'ensemble des relations qui relient les agents organisationnels afin de résoudre les problèmes quotidiens. Ce système d'action concret émerge de la rencontre entre les stratégies des acteurs et le contexte organisationnel dans lequel ils se situent. L'organisation est également considérée comme comportant des « zones d'incertitude » d'ordre technique, humain, etc. Et c'est l'acteur qui les maîtrise le mieux au regard de ses compétences et de sa place dans l'organisation qui dispose du « pouvoir » le plus important, pouvoir garant de son autonomie, ce pouvoir étant compris comme la manière d'obtenir un résultat au travers d'un autre acteur. Du point de vue de l'acteur, le pouvoir, en tant qu'action de groupes ou d'individus sur d'autres groupes ou individus, s'entend en termes de relation : instrumentale quand les acteurs sont motivés par un but, non transitive car une hiérarchie reste indispensable pour obtenir des actions, et enfin réciproque mais déséquilibrée afin de transcrire l'existence des jeux de pouvoir. Puisque ces sources de pouvoir correspondent ainsi à des possibilités d'action, les zones d'incertitude, contrôlées, deviennent pertinentes en ce qu'elles élargissent la marge de liberté des participants, leurs enjeux.

Du point de vue de l'organisation, si les contraintes qui la conditionnent sont contrôlées par les ensembles de pouvoir, ceux-ci sont également régularisés dans leur déroulement par la structure organisationnelle et dépendent de la volonté des acteurs de se mobiliser. Ainsi, l'organisation établit des canaux de communication entre les membres, et assoit son autorité légitime par un système de sanctions et de récompenses. Afin de découvrir la façon dont l'organisation motive ses membres, on pourra donc établir une typologie des pouvoirs en fonction des différents types de sources d'incertitudes, à savoir : la maîtrise d'une compétence particulière, la relation de l'organisation à son

environnement pour répondre à ses besoins en ressources ou pour « vendre », la maîtrise de la communication et des informations, l'ensemble des règles de l'organisation pour supprimer ces incertitudes ou paradoxalement créer d'autres incertitudes dans la négociation de ces règles.

Cet aspect défensif ou offensif de l'organisation pour les stratégies des acteurs fait de son fonctionnement un univers de conflits. Les objectifs seront donc partagés mais sans unicité. Cette conception problématique de l'organisation en tant qu'ensemble de jeux structurés, c'est-à-dire ensemble de stratégies possibles se différencie ainsi de toutes les théories qui l'analysaient auparavant en termes de rôle. Si les acteurs ne profitent pas davantage de cette situation de supériorité, c'est que la structure formelle impose les règles du jeu dont dépend la survie de l'organisation.

Pour ces auteurs, le contexte est une contrainte, c'est-à-dire un ensemble de facteurs limitant, mais n'éliminant jamais complètement la capacité de choix des acteurs organisationnels. Il n'est donc pas déterminant pour les structures ou le mode de fonctionnement des organisations, mais il appartient au système sous-jacent à l'organisation. Il faudra déterminer par quels mécanismes de médiation ces facteurs contextuels y affectent et y modifient les règles du jeu. Il faut donc privilégier l'idée qu'il existe une multiplicité de champs fractionnés qui apportent des exigences contradictoires auxquelles il faut que l'organisation s'adapte. Ceci implique de nouveaux choix pour les acteurs et leur liberté. Si l'environnement possède des caractères de pertinence, il dépend aussi des acteurs d'une organisation et, par conséquent, s'intègre dans une relation de pouvoir avec ses sources d'incertitude qu'il faudra négocier afin de les stabiliser et les personnaliser. Les mécanismes de régulation s'analyseront au travers des relations établies avec les acteurs extérieurs à l'organisation.

Ainsi, l'action humaine peut se définir comme un processus actif où les Hommes apprennent à se servir d'instruments matériels et culturels mis à leur disposition pour résoudre les problèmes, les contraintes et les opportunités des différentes situations qui se présentent à eux. Ainsi, la capacité collective propre au groupe serait inhérente à un apprentissage collectif. Dans cette optique, la culture organisationnelle devient un instrument, une capacité pour les relations et les échanges ... et l'analyse culturelle une ouverture pour comprendre l'utilisation effective par les acteurs des potentialités et des opportunités d'une situation et la structuration des problèmes contextuels qui en résulte.

Ces auteurs adoptent un raisonnement sur les propriétés d'un ensemble en tant que système, qui repose sur les idées suivantes : 1. seule une logique systémique permet l'analyse des activités humaines ; 2. cela demande une connaissance du système de relations et d'actions dont les propriétés induisent les objectifs des acteurs. 3. on pourra ainsi transformer ces systèmes et assurer l'épanouissement des individus, le développement des activités individuelles, l'amélioration du climat et des performances de l'ensemble. Pour transposer le raisonnement organisationnel dans les catégories du raisonnement systémique, devant la nécessité de l'existence d'un système contenant pour rendre possibles les conflits, négociations, alliances et jeux entre les jeux contenus dans cet ensemble. Ils vont postuler l'existence d'un « système d'action concret ». Le modèle cybernétique asservi permet de définir des systèmes concrets ou des systèmes d'action ouverts fonctionnant de manière très précise dans le cadre d'un modèle de

régulation très contraignant. Or, si le système se maintient grâce aux mécanismes de régulation, c'est-à-dire par l'action de jeux structurés qui définissent à l'avance les possibilités de stratégies rationnelles pour chaque acteur, ce dernier peut aussi transformer le jeu. C'est pourquoi le système n'est pas figé.

Le système d'action est un construit contingent. Comme le problème à résoudre est celui de la constitution d'un système d'action, l'analyste ne peut se référer à l'évolution générale des institutions, ni chercher un *one best way* universel et déterministe. Le système d'action dépend d'acteurs humains libres. Mais si les systèmes ont été créés par les Hommes comme solution aux problèmes d'action collective, d'interdépendance, ou de coopération et de conflit, leur existence reste un problème car elle dépend de la régulation de ces mêmes jeux dont les mécanismes ne sont structurés, ni seulement par l'asservissement à un organe régulateur, ni seulement par l'exercice d'une contrainte, même inconsciente, ni seulement par des mécanismes d'ajustement mutuel, mais aussi par les calculs rationnels et stratégiques des acteurs. L'organisation ainsi considérée présente les caractéristiques d'une classe particulière de système d'action : structuration forte, buts clairs, formalisation de jeux autour de ces buts, acteurs en pleine conscience de leurs actes. L'analyse des systèmes d'action concrets a pour but d'obliger à rechercher et permettre de découvrir (par le biais du raisonnement stratégique) à travers le vécu des acteurs les « vrais » gouvernements et les « vrais » clivages. Par conséquent, ils se révèlent comme instruments de compréhension de la coopération au sein d'une organisation.

Pour l'analyse systémique, personne ne peut s'identifier au système, complexe et nuancé. Il faut donc d'une part relativiser la décision et le mythe du décideur et d'autre part trouver les moyens rationnels pour passer de la rationalité du système à la rationalité de l'acteur. C'est la notion de satisfaction (de décision « satisfaisante ») qui permet ainsi de déterminer les critères qui permettent de dépasser les contraintes du système, de créer les mécanismes de régulation adéquats (les différentes normes du système social ainsi que les règles du système d'action stratégique). Par conséquent, ce sont les critères de la décision satisfaisante qui permettent, à leur tour, de reconnaître les caractéristiques du système et de son contexte dont les chances de gain dépendent de la rationalité des décideurs. La décision peut donc être analysée à la fois en tant que phénomène de changement et phénomène systémique. En définitive, il s'agit de délimiter un espace (de conflits et de négociation) à l'intérieur duquel la décision se placera pour structurer le problème. Pour pallier l'absence de rationalité absolue, on postule l'existence d'un ensemble systémique plus large. Pour l'analyse des décisions, on fera apparaître le ou les systèmes d'action pertinents au sein de l'ensemble. L'analyste cherche alors à découvrir la signification plus large de la stratégie employée et envisage ainsi le problème du changement, et notamment celui de la rationalité décisionnelle dont dépend la transformation du système puisqu'elle induit de nouvelles régulations des jeux d'acteurs. Par exemple, il s'agira de transposer des modèles rationnels éprouvés, mais avec des ouvertures favorables en matière d'activités nouvelles, ou de développer une rationalité nouvelle à partir de l'outil technologique informatique pour rassembler et utiliser des informations et calculer des alternatives.

Ces auteurs vont aussi se consacrer à des réflexions sur le changement comme phénomène systémique. En tant que phénomène systémique, il est possible définir le changement comme la transformation d'un domaine d'action c'est-à-dire, non pas des

règles, mais de la nature du jeu, afin de trouver un modèle de régulation qui intégrerait toutes les contradictions, des rapports de force favorables, des capacités cognitives, relationnelles, et des modèles de gouvernement suffisants. Ils ont défini le caractère construit des jeux ou régulations à partir des contraintes pour les stratégies de pouvoir des acteurs : ce sont donc les effets systèmes qui médiatisent le changement qui devient contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique et, par conséquent, on peut affirmer que le changement est systémique.

Ainsi, le changement s'apparente à l'apprentissage de nouvelles formes d'action collective pour découvrir et acquérir de nouvelles capacités (processus de coopération), pour élaborer une nouvelle structuration des champs (autres méthodes, résultats, systèmes d'action et de régulations différents). Il n'y a pas forcément d'évolution graduelle harmonieuse, mais aussi crises, ruptures relationnelles, institutionnelles, pas seulement ajustements mutuels et aussi des initiatives et un *leadership*. Les relations de pouvoir constituent à la fois un obstacle et une finalité pour le changement. C'est une étape essentielle à la transformation du système puisque des relations concrètes de pouvoir dépend la liberté des acteurs d'agir sur la structure collective. Pour garantir la responsabilité collective, il faut donc que les finalités soient vécues à la base de l'organisation et choisies ou plutôt « arbitrées » au sommet, lequel doit incarner alors une seconde finalité, à savoir contribuer à l'émancipation des hommes ou bien être renversé. L'homme agit par essais - erreurs.

Dalton Melville et la question de savoir « qui commande ? »²⁵

D. Melville va travailler sur les conflits qui naissent de la coexistence de la spécialisation et de la hiérarchie (conflits *staff and line*). La délégation hiérarchique se trouve en effet confrontée à l'expertise nécessaire à la réalisation de tâches. C'est en observant les logiques managériales au concret dans une usine chimique du Midwest que D. Melville fait l'hypothèse de la coexistence de deux organigrammes assez différents, l'un formel et l'autre informel et que la coexistence des deux conduit à des comportement déviants conduisant à un fonctionnement calme. C'est ainsi qu'il va mettre en avant les notions de « clique » (qui, en américain, ne comporte pas la dimension péjorative du français - c'est d'ailleurs une notion qui connaîtra un grand succès pour les analyses en termes de réseau) et d'« intrigues politiques », notions devant être considérées comme inhérentes au fonctionnement courant d'une organisation. Il construit même la conjecture qui consiste à dire que les coûts de maintenance de telles logiques sociales suit un cours parallèle à ceux des coûts physiques.

D. Melville va construire une typologie des « cliques » :

- Les « cliques verticales symbiotiques » dans lesquelles les supérieurs aident leurs subordonnés et *vice-versa*, venant constituer des véritables ensembles de pouvoirs ;
- Les « cliques verticales parasitaires » issues par exemple de liens familiaux et / ou amicaux et conduisant des subordonnés à acquérir une influence anormalement élevée dans leurs relations avec des supérieurs, ceci conduisant à de la méfiance de la part des

²⁵ D. Melville, « Men Who Manage », in M. Granovetter & R. Swedberg (Eds.), *The Sociology of Economic Life*, Westview Press, Boulder CO, 1959

autres agents organisationnels ;

- Les « cliques horizontales défensives » qui naissent de crises traversant plusieurs départements organisationnels et conduisant à se battre contre une difficulté commune et ayant pour caractéristiques d'être temporaires et intrinsèquement faibles ;

- Les « cliques horizontales agressives » qui sont construites sur une volonté commune d'obtenir un changement bénéficiant à ses membres ;

- Les « cliques aléatoires » qui traversent lignes hiérarchiques et départements organisationnels et dont les membres montrent plus d'amitié et d'épaisseur de leur relation que ce qu'implique la réalisation des buts formels ; elles ont pour conséquence d'accroître les activités informelles.

C'est au sein de ces cliques qu'émergent des *leaders* qui peuvent être aussi bien des agents de changement que des agents de résistance.

William G. Ouchi et les tensions entre marché, clan et hiérarchie

Dans *Market, Bureaucraties and Clans*, W. G. Ouchi²⁶ assimile structures de gouvernement et contrôle au regard de ces trois catégories, la notion de contrôle étant fondée à partie de celles de « coordination » et de « coopération ». Le contrôle par la bureaucratie se révèle par la définition et la mise en œuvre de règles construites sur des liens légitimes d'autorité. Coordination et coopération sont confondues. Le contrôle par le marché se réfère à la notion de transaction comme substance du rapport « client – fournisseur » et mode de coordination (il n'y a pas besoin de coopération). C'est alors la notion d'information qui sert de référence au regard de l'inévitable incomplétude informationnelle et de la rationalité limitée des agents. Le contrôle par le clan se caractérise par l'absence de conflits d'intérêts ce qui réduit le besoin de coordination dans la mesure où la coopération suffit. Indépendamment de ces trois idéaux-type de modes de gouvernement, la difficulté naît du fait qu'ils coexistent toujours dans les organisation et qui plus est à dosage variable dans le temps.

L'approche socio-économique des organisations et les coûts cachés

Dans le courant des années 70, H. Savall²⁷ et son équipe de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations), partant d'une conception de l'organisation « *considérée comme un ensemble complexe comprenant 5 types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec 5 types de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, de groupe de pression, catégoriels et collectif)* » met au point une approche de gestion (l'analyse socio-économique) au regard de « coûts cachés » qu'il est important de diagnostiquer afin d'y remédier. Un « coût caché » n'apparaît pas en comptabilité bien qu'ayant une incidence sur le coût de revient et le résultat. Ils sont liés aux logiques de régulations mises en œuvre pour faire face aux dysfonctionnements (exemple : absentéisme, accidents du travail, arrêts de la production, surstocks, « faux

²⁶ W. G. Ouchi, « Market, Bureaucraties and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, 1980, pp. 129-141

²⁷ H. Savall, *Reconstruire l'entreprise – Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, Paris, 1979 et H. Savall & V. Zardet, *Maîtriser les coûts et performances cachés – Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, Paris, 1987

frais », etc.). Ces coûts sont généralement des coûts générés par interaction entre des personnes et des services.

L'analyse socio-économique relève d'une approche de type « recherche intervention » basée sur 6 étapes : le contrat d'activité périodiquement négociable afin de formaliser les objectifs prioritaires et le moyens mis à la disposition de chacun des agents organisationnels, la grille de compétence qui est un synoptique des compétences disponibles dans une équipe et dans l'organisation, le plan d'actions prioritaires qui est l'inventaire concerté des actions à mettre en place, le tableau de bord de pilotage qui est l'instrument de suivi, la grille d'auto-analyse (ou gestion du temps) pour mettre en place une délégation efficace et le plan d'actions stratégiques internes et externes afin de clarifier la stratégie de 3 à 5 ans). L'approche socio-économique des organisations est bien une instrumentation miroir d'une conception politique de l'organisation.