

## Des clés pour comprendre les organisations à partir de l'analyse stratégique

### Sommaire :

- ✓ Qu'est-ce qu'une organisation ?-----p. 1
- ✓ Pourquoi mieux comprendre... -----p. 2
- ✓ Comment mieux comprendre...-----p. 2
- ✓ Pour le manager, quelle posture ?--p. 4

### En bref...

Nous exerçons notre activité professionnelle au sein d'une organisation, et contribuons à sa production. Cette contribution au sein du collectif de travail est-elle aisée, difficile, pourquoi ? Pour répondre à cette question, il sera utile de comprendre l'organisation en procédant, notamment, à une analyse du positionnement et des comportements des membres qui la composent.

La sociologie des organisations a son histoire, ses courants (*l'analyse stratégique ; l'analyse socio-technique ; l'analyse culturelle ; etc.*) et ses grands noms (*respectivement : Michel Crozier et Ehrard Friedberg / Fred Emery et Eric Trist / Renaud Sainsaulieu*).

Ici, afin de donner quelques clés pratiques de lecture, on a choisi de s'inspirer des notions et principes de l'analyse stratégique qui, selon Philippe Bernoux (sociologue, directeur de recherches au CNRS et enseignant), apparaît l'outil « le plus pertinent » et « le plus aisé pour comprendre et analyser le fonctionnement des organisations ».

Seront ensuite proposés quelques outils pratiques que pourra utiliser celle ou celui qui souhaite mieux comprendre son milieu de travail. **Mais tout d'abord...**

### Qu'est-ce qu'une organisation ?

Dans son livre « La sociologie des organisations », Philippe Bernoux définit l'organisation comme « un ensemble humain structuré... en mouvement permanent ».

Les personnes composant cet ensemble développent, au sein de celui-ci, des stratégies particulières et créent des relations régulières, soumises aux contraintes changeantes de l'environnement.

L'organisation repose donc sur une **structure** et sur des **relations/interactions** entre ses membres. Elle s'appuie également sur un troisième pilier : la **culture** →

« La culture au sein d'une organisation peut être définie comme le mode de pensée et d'action habituel, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté : il est inventé, au sein d'un groupe pour faire face aux problèmes d'environnement et d'intégration interne. »

Une fois cette définition posée, les enjeux d'une meilleure compréhension de l'organisation sautent aux yeux.

Cela nous renvoie à certaines situations vécues où, spontanément, plus ou moins bien outillé, on a particulièrement cherché à comprendre l'organisation au sein de laquelle on travaille.

\*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

## Pourquoi mieux comprendre l'organisation au sein de laquelle on travaille ?

En entrant dans le monde du travail ou lors d'un changement de poste, nous consultons généralement les organigrammes, les fiches de poste, les rapports d'activité, les comptes rendus de réunions – mais nous apprenons aussi, avec l'expérience, que *la réalité du travail (travail réel) ne correspond pas toujours à ce qui est écrit, décrit (travail prescrit)*.

On découvre des alliances, des stratégies d'acteurs, des personnes qui détiennent du pouvoir là où on ne s'y attend pas.

Lorsqu'on a vécu des fusions, des mutualisations de structures, on s'est dit : ils n'ont pas la même culture (c'est-à-dire *pas les mêmes valeurs, pas les mêmes règles de travail, pas la même histoire, pas les mêmes compétences...*) !

On s'interroge alors : dois-je imposer ma culture ? Dois-je la questionner ?

Quand nous intervenons dans des projets de changements, de plus ou moins grande ampleur, nous essayons intuitivement de repérer ce (ceux) qui, dans le projet, risque(nt) de poser problème, nous préparons des arguments pour répondre à d'éventuelles objections.

Parfois, nous sommes néanmoins conduits à faire évoluer le projet en nous efforçant de prendre la meilleure, ou la moins mauvaise, décision.

Dans toutes ces situations, *les notions et outils de la sociologie des organisations nous aident à mieux comprendre notre environnement professionnel et à agir en étant mieux préparés*.

En effet, la sociologie des organisations permet de décrypter les interactions, les pratiques, le travail réel et les relations de pouvoir, c'est-à-dire : identifier les « structures profondes » de l'organisation, par opposition aux « structures formelles » représentées par l'organigramme, les procédures, les outils de management, les indicateurs de gestion.

## Comment mieux comprendre l'organisation au sein de laquelle on travaille ?

### En intégrant les cinq principales notions de l'analyse stratégique...

<p>❶ Dans l'organisation, tout acteur (entendu comme personne physique ou comme groupe d'individus ayant une stratégie commune) est rationnel « mais sa rationalité est limitée par des facteurs tant contextuels qu'individuels » (Philippe MORIN et Eric DELAVALLÉE, « Le manager à l'écoute du sociologue »).</p>	<p>❷ Chaque acteur poursuit ses objectifs propres. Il n'y a pas de rationalité unique au sein de l'organisation qui vit avec cette multiplicité plus ou moins antagoniste. Cela peut conduire (mais pas forcément) à des désaccords, des tensions, voire des conflits : ils font partie de la vie d'une organisation – à condition d'être gérés !</p>
<p>❸ Il existe toujours une liberté, une autonomie des acteurs, même en situation contrainte.</p>	<p>❸ Le pouvoir est la capacité à résoudre le problème de l'autre - à maîtriser, réduire, une « zone d'incertitude » importante pour l'autre.</p> <p>Michel Crozier identifie 3 types d'incertitudes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– organisationnelles (exemple : changement d'organisation),</li><li>– économiques (exemple : création d'un nouveau secteur d'activité),</li><li>– socioculturelles (exemple : modification de statut, de rôles).</li></ul> <p>Le pouvoir vient de 5 sources principales : la compétence/l'expertise, la capacité à définir ou interpréter des règles, le contrôle des moyens, la communication/l'information, la maîtrise des relations avec l'environnement.</p>
<p>❹ Le pouvoir est une relation, pas un attribut. Cela signifie en premier lieu que le pouvoir ne vient pas uniquement de la place dans l'organigramme.</p> <p>La notion de relation signifie ensuite une certaine réciprocité : si A a du pouvoir sur B alors B a du pouvoir sur A. Ainsi Philippe Bernoux propose-t-il la définition suivante du pouvoir : « le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables ».</p>	

## ... et en utilisant des outils d'analyse

Une méthode d'analyse des organisations consiste à décrire les comportements habituellement observés, identifier les incertitudes et les enjeux, mettre à jour des ressources et marges de manœuvre, reconstituer les stratégies d'acteurs.

Les 3 exemples d'outils présentés ci-dessous peuvent être utiles pour atteindre ce résultat.

### Une grille d'analyse des chances de réussite ou d'échec d'une action

Philippe Bernoux propose la formalisation d'un tableau qui permet de décrire, à l'instant T et pour une action donnée, ses chances de réussite ou d'échec.

Action : ..... Date : .....						
Acteurs	Objectifs (1)	Enjeux (2)	Atouts/ handicaps	Relations aux autres acteurs (3)	Position / autres acteurs (4)	Stratégies prévisibles (5)

(1) Buts que l'acteur se donne à atteindre et qui peuvent être explicités dans l'organisation

(2) Ce que l'acteur peut s'attendre à gagner ou à perdre dans l'action entreprise

(3) Coopération, alliance, indifférence...

(4) Pouvoir sur les autres acteurs

(5) Hypothèses sur les comportements, les jeux d'acteurs prévisibles

Le renseignement de cette grille peut se faire de manière individuelle ou collective.

### Le sociogramme

Si vous souhaitez approfondir le sujet des relations entre acteurs (personnes physiques ou groupes d'individus ayant une stratégie commune – par exemple, un service, une équipe...) en les qualifiant, le sociogramme vous permettra de réaliser une *schématisation*. Par exemple, les collectifs de travail pourront être construits en conséquence, selon les besoins et exigences des actions à réaliser.

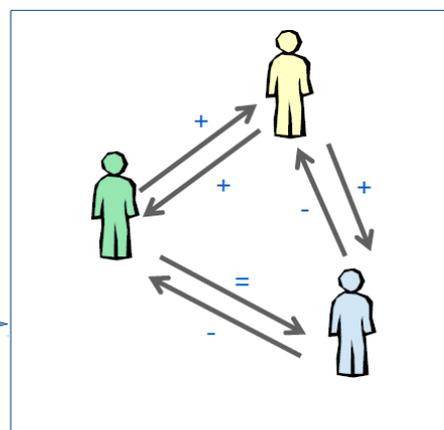
+ : les relations d'aide, de coopération

++ : les relations d'alliances durables et stratégiques

- : les relations de tension, les dysfonctionnements

-- : les relations conflictuelles

= : les relations d'indifférence



#### Comment le réaliser ?

Pour constituer un sociogramme, la méthode la plus fréquemment adoptée est celle du questionnaire (exemple d'objectif : gérer la dynamique des groupes au sein d'une classe pour un groupe de stagiaires). Ce questionnaire est assez simple et repose sur des représentations croisées. Par exemple, on pose à chacun 4 questions en insistant sur la confidentialité des réponses : « Avec qui souhaitez-vous travailler ? Avec qui vous ne souhaitez pas travailler ? Quelles sont les personnes qui souhaitent travailler avec vous ? Quelles sont celles qui ne souhaitent pas travailler avec vous ? »

#### Attention aux risques d'effets non maîtrisés !

À l'évidence, dans un service, la reproduction de cette méthode est délicate. Il est plutôt conseillé de reconstituer les informations en lisant des documents, en observant la réalité du quotidien, en écoutant les appréciations émises sur le fonctionnement, la production, l'organisation formelle et informelle, les compétences, les relations... et en s'efforçant de rester le plus neutre possible (des biais d'interprétation sont possibles). L'intervention d'une personne extérieure à l'organisation est souvent préconisée.

## La matrice RACI\*

Elle permet d'identifier le rôle des différents acteurs dans un processus formalisé d'activités quotidiennes ou un projet, en précisant leur niveau de responsabilité.

Activités ?	Qui ?				
	Guido	Paul	Laurence	Kate	Elias
1	R		I		C
2	RA			I	C
3	R	A		I	C
4			I	A	

\* **R** = Responsable – **A** = Acteur – **C** = Consulté – **I** = Informé

Sa lecture en colonne permet de mettre en évidence le trop plein de responsabilité (Guido dans le tableau) ou que des personnes ne sont pas suffisamment actrices (Laurence, notamment) ou que d'autres peuvent apparaître comme des référents incontournables (Elias).

Sa lecture en ligne peut faciliter la détection d'un trop-plein ou d'une insuffisance d'acteurs pour une activité ou d'une absence de responsable (l'activité 4 dans le tableau).

En fonction des nécessités imposées par les actions à mener, la définition des rôles et la répartition des plans de charges pourront être modifiées, par exemple.

## Pour le manager, quelle posture ?

« Le chef ne doit pas être le plus compétent dans tous les domaines. Il doit l'être assez pour comprendre les langages, les objectifs et les stratégies de ses subordonnés et coordonner leur action. C'est là que réside sa principale compétence » (Philippe Bernoux).

« Plus que de nier les phénomènes de pouvoir et de chercher à ne pas les voir, [le manager] doit apprendre à les utiliser comme des leviers d'action pour accroître l'efficacité du service, du département dont il a la responsabilité. Il doit apprendre à en faire une opportunité plutôt qu'une contrainte pour l'action collective (...) Dans les entreprises actuelles, les zones d'incertitude sont bien plus importantes et nombreuses que dans les entreprises d'hier. La solution organisationnelle : accorder une plus grande autonomie aux salariés et miser davantage sur leurs compétences. Pourquoi ? Parce que seule la personne humaine est capable de faire face à la complexité et à l'incertitude. Ce faisant, les entreprises accordent à leurs salariés plus de pouvoir. » (Philippe Morin et Eric Delavallée)

Aujourd'hui, les outils de la sociologie des organisations deviennent donc de plus en plus pertinents pour le manager.

**Pascale Delibes**

### Pour aller plus loin

- Sur le site du CEDIP : [L'analyse des organisations](#), dont [L'analyse stratégique](#)
- « La faillite de la pensée managériale - *Lost in management 2* » - François Dupuy - Éditions du Seuil, 2016
- « La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de 12 cas pratiques » – Philippe Bernoux – Éditions du Seuil, 2008
- « Le manager à l'écoute du sociologue » – Philippe Morin et Eric Delavallée – Éditions d'Organisation, 2003
- « L'acteur et le système » - Michel Crozier et Ehrard Friedberg – Éditions du Seuil, 1977
- « Le pouvoir et la règle » - Ehrard Friedberg – Éditions du Seuil, 1993