

## Quelques exemples de l'analyse stratégique de M. Cozier et E. Friedberg

Prenons ici l'exemple de l'OS qui fait de petits réglages Sur sa machine, réglages qui, selon la définition des fonctions, relèvent du travail du régleur. L'OS le fait pour plusieurs raisons : mieux connaître sa machine, se l'approprier, avoir une vraie responsabilité, se conformer à la norme du groupe qui dévalorise l'ouvrier incapable de faire ses réglages, pouvoir se débrouiller en l'absence du régleur, arriver donc à faire sa production malgré des aléas imprévisibles, se faire bien voir du régleur, du chef d'équipe, mais en même temps avoir un certain pouvoir sur eux, etc. Finalement, la liste de ces objectifs, qui pourrait être allongée à l'infini, n'a pas une importance majeure. D'une certaine manière, ils se ramènent, pour l'OS, à gagner un certain pouvoir sur le groupe de travail, le régleur et le chef d'équipe. Il a un comportement stratégique. De son côté, le régleur, acceptant de faire faire les réglages, le fait également pour beaucoup de raisons : faire faire par d'autres les petits réglages qui l'intéressent peu, se reposer (éventuellement), être disponible dans le cas des réglages longs et difficiles sur certaines machines complexes, avoir du temps disponible pour se perfectionner en allant voir d'autres machines plus performantes dans d'autres parties de l'usine. On vient d'énumérer ses objectifs, et il pourrait — comme l'OS — en avoir beaucoup d'autres. On peut également proposer une liste des raisons pour lesquelles le chef d'équipe, responsable hiérarchique de l'OS et du régleur, tolère ces comportements : donner des responsabilités à l'OS, ne pas mécontenter le régleur, obtenir un fonctionnement satisfaisant parce que la machine de l'OS est réglée et parce que le régleur peut se consacrer à de longs réglages sans être dérangé, etc. Là aussi, ce sont ses objectifs qui sont énumérés. On notera au passage que ces objectifs sont conjointement des objectifs personnels et une manière de résoudre les problèmes concrets posés par les aléas du travail quotidien.

Ces trois acteurs ont bâti un système concret d'action. Ce système — l'OS se débrouille et ne fait appel au régleur que pour les gros problèmes — est celui grâce auquel la production sort sans trop d'aléas. Leur entente pour résoudre ces questions pratiques se fait selon un mode le plus souvent informel, sur une acceptation de positions et de comportements réciproques. À ce stade, on est dans le domaine du système, non dans celui de l'acteur. Crozier et Friedberg notent que, s'il fallait modifier la situation, il serait absurde de se lancer dans une recherche du coupable. Supposons que les réglages ne soient pas très bons et que la qualité de la pièce en souffre, donc celle du produit. Le supérieur hiérarchique doit intervenir, mais comment ? Il aurait tort de vouloir modifier la situation en s'attaquant d'abord aux personnes. Il devra peut-être le faire, mais après avoir compris les raisons d'existence du système comme, par exemple, les impondérables de la fabrication qui demandent, pour être résolus, une certaine improvisation des acteurs sur le terrain. Mais le chef n'aboutirait qu'à décourager les individus et à dérégler le système s'il réprimandait l'OS qui s'occupe de ce qui ne le regarde pas, le régleur qui ne fait pas son travail, le chef d'équipe qui ferme les yeux sur tout cela. Ce qui, en général, se fait dans les entreprises où l'accent est mis sur le fait, pour l'individu, d'assumer ses responsabilités, donc sur la recherche du coupable, côté responsable. Or le chef hiérarchique doit faire d'abord une analyse stratégique (quels acteurs ?) et une analyse systémique (pour quelles raisons ce système ?). Faute de quoi il jouera au Gribouille, se mettra tout le monde à dos et empêchera son atelier de fonctionner normalement.

[À retenir : un système d'action concret est le fruit des stratégies des acteurs et contraint en retour les stratégies qu'ils vont pouvoir déployer.]

[Le système d'action concret « recouvre deux réalités »

- « Le système de régulation des relations »

Ce système désigne « les règles de relations que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation. » Exemple : le système de régulation des relations pour la préparation annuelle du budget d'une agence commerciale]

[...] dans un domaine différent comme celui de la préparation annuelle du budget d'une agence commerciale, qui va voir qui et comment ces salariés organisent-ils les premiers éléments de la préparation, éléments qui vont donner la forme du reste ? Même s'il est prévu que les directeurs d'agence doivent présenter à une date fixée, sous une forme déterminée, un document au directeur financier, ils ont tout intérêt à savoir ce qui paraît important aux yeux de ce directeur, comment le combiner à ce qui leur paraît important à eux qui ont forcément une vision différente des choses, etc. Pour obtenir ce résultat, ils construiront un système de relations entre eux, avec certains cadres du siège, etc. Ce système leur permet concrètement d'agir, de résoudre le problème difficile et important de la présentation des budgets, sur lequel ils ont une opinion fondée sur leur expérience. Ils ont à avoir des relations et les organisent d'une manière qui fait système.

[- « Le système des alliances et de leurs contraintes » est le second élément qui caractérise le système d'action concret d'une organisation

Illustration : document : un exemple de système d'alliance chez Renault.]

Lorsque, à la Régie Renault, il s'est agi, au début des années soixante-dix, de construire la nouvelle usine de Douai, deux conceptions s'affrontaient : une prônait la chaîne, l'autre les modules. Depuis les débuts de la rationalisation taylorienne, on avait cru que la meilleure manière d'organiser le montage dans une usine automobile était la chaîne. C'est toujours ainsi que l'on avait procédé et le dernier exemple était l'usine de Flins. Le montage était réalisé sur deux chaînes de montage parallèles, longues chacune de 500 mètres. Il fallut de graves conflits sociaux, un absentéisme allant jusqu'à 30 %, voire 50 % dans les ateliers, une qualité qui se dégradait de jour en jour pour que ce modèle soit remis en question. Dans le même temps et pour les mêmes raisons, Volvo, dans son usine de Kalmar, lançait un modèle de construction en modules qui connut un grand succès de curiosité pour sa nouveauté technicoorganisationnelle et parce qu'il accompagnait une réussite commerciale. Naturellement, la matérialisation chaîne ou modules entraînait une conception différente de l'organisation, un système de commandement, de communication, d'attentes et de rétribution assez contradictoire, On sait aujourd'hui que la direction générale se divisa en deux groupes de poids à peu près égal, chacun essayant de gagner à sa cause les membres de l'autre groupe. Le débat dura assez longtemps pour que, sur cette action, se cherchent et se créent de nombreuses alliances. On peut ajouter que, si le choix du module l'emporta, même s'il connut bien des avatars par la suite, celui-ci ne représente pas une solution définitive. Il connut, comme en Suède, beaucoup de difficultés. On en conclura que tout choix organisationnel est contingent, lié à un ensemble de facteurs qui interagissent différemment selon les situations et que les acteurs prennent aussi différemment en compte.

Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Points, Seuil, 2014.