

L'analyse stratégique de M. Crozier (1922-2013)

Parallèlement aux travaux de R. Boudon, un autre courant sociologique français s'inspire de l'individualisme méthodologique en mettant l'accent sur le processus de prise de décision des acteurs au sein d'un environnement donné plutôt qu'à valeur universelle. Ce courant de « l'analyse stratégique » est incarné par le sociologue Michel Crozier, formé d'abord à HEC mais entré au CNRS après avoir découvert les enquêtes de terrain aux États-Unis. Il fondera le « centre de sociologie des organisations » du CNRS et présidera aussi la Société française de sociologie (1970-1972).

Crozier s'intéresse en particulier aux relations entre les individus au sein des grandes organisations bureaucratique. Dans son premier ouvrage, *Le Phénomène bureaucratique* (1963), il réalise deux monographies pour décrire le fonctionnement d'une grande administration publique (l'Agence comptable parisienne) et une entreprise en régie publique française (la SEITA – « Société d'exploitation industrielle du tabac et des allumettes » qui disposera d'un monopole légal sur la culture et la vente du tabac jusqu'en 1976).

« En fait, la bureaucratie, au sens où le grand public l'entend (c'est-à-dire le climat de routine, de rigidité, de contrainte et d'irresponsabilité qui caractérise les organisations dont on se plaint), n'est pas du tout la préfiguration de l'avenir et n'a pas tendance à augmenter particulièrement avec la concentration des entreprises, mais constitue le legs paralysant d'un passé où prévalait une conception étroite et bornée des moyens de coopération entre les hommes.

Aucune organisation, en effet, n'a jamais pu et ne pourra jamais fonctionner comme une machine. Son rendement dépend de la capacité de l'ensemble humain qu'elle constitue à coordonner ses activités de façon rationnelle. Cette capacité dépend à son tour des développements techniques mais aussi et, parfois surtout, de la façon dont les hommes sont capables de jouer entre eux le jeu de la coopération.

Un tel jeu n'est pas harmonieux. Il peut être considéré tout autant comme un jeu de conflit que comme un jeu de coopération. L'analyse empirique démontre qu'il est dominé par des problèmes de pouvoir ; non pas le pouvoir au sens politique et plus ou moins mythique du terme, cette entité qui réside au sommet et que l'on pourrait un jour capturer, mais les relations de pouvoir, ces relations que tout le monde entretient avec tout le monde pour savoir qui perd, qui gagne, qui entraîne, qui influence, qui dépend de qui, qui manipule qui et jusqu'où.

La leçon de mes enquêtes sociologiques, on le verra, c'est que dans ses relations avec autrui – même au bas de l'échelle – le pouvoir de chaque individu dépend de l'imprévisibilité de son comportement et du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude importante pour la réalisation des objectifs communs. D'où la tendance irrésistible à se rendre indispensable, à garder secret des arrangements particuliers, à maintenir incertain, inaccessible à autrui, irrationnel même ce qui devient le fondement de son pouvoir. D'où cette lutte complexe, incompréhensible autrement, des individus, des groupes et des clans pour valoriser le type d'expertise qui est le leur aux dépens de l'organisation tout entière. »

M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, 1964

Ces grandes structures correspondent, sur le papier, au modèle idéal-typique de l'organisation rationnelle wébérienne :

- Chaque catégorie de personnel est recrutée par une voie spécifique et dispose de la sécurité de l'emploi. On distingue ainsi à la SEITA les « ouvriers de production », les « chefs d'atelier » et les « ouvriers d'entretien ».
- Les tâches de chacun sont clairement définies : les ouvriers de production conduisent les machines, les chefs d'atelier supervisent l'approvisionnement et les transferts entre les postes, les ouvriers d'entretien règlent, entretiennent et réparent les machines.
- Les relations hiérarchiques sont encadrées au sein d'un organigramme clair : les ouvriers de production sont sous l'autorité du chef d'atelier, les ouvriers d'entretien sont plus autonomes.
- Les règles d'avancement sont définies à l'avance à l'ancienneté, de même que les règles de remplacement (le plus âgé des volontaires s'il y a des volontaires, le plus jeunes s'il n'y a pas de volontaires).

Mais en observant la réalité des relations entre les différents membres de ces organisations, il note que chacun d'entre eux est loin d'être un pion qui agit mécaniquement en appliquant le règlement de façon aveugle, mais qu'au contraire tous déploient des stratégies de prise de pouvoir. Ces prises de pouvoir sont rendues possibles par ce que M. Crozier nomme « les zones d'incertitude », c'est-à-dire tous les éléments que le système ne peut parfaitement prévoir ni organiser.

L'exemple le plus marquant relevé par Crozier concerne les pannes de machines : certes l'organisation prévoit que les ouvriers d'entretien se chargent de réparer les pannes, mais il est impossible de prévoir à l'avance la gravité de la panne ou la durée nécessaire pour les réparations. Cette incertitude donne un ascendant important aux ouvriers d'entretien : ils sont indispensables au travail des autres ouvriers, seuls compétents concernant le réglage et les réparations des machines, et détachés de l'autorité des chefs d'atelier qui, peu à peu, perdent leur autorité face aux ouvriers de production. Pour conserver ce pouvoir dans l'organisation, les ouvriers d'entretien veillent alors à être le plus secret possible concernant leurs diagnostiques et leur travail réel.

Ce que l'on appelle les « lourdeurs bureaucratique », et que Crozier désigne par « Phénomène bureaucratique » n'est alors que le résultat des stratégies individuelles, déployées au sein de l'organisation.

M. Crozier va généraliser cette analyse dans un second livre, *l'Acteur et le système* (1977), écrit avec Erhard Friedberg. Dans cet ouvrage, il analyse tout organisation ou action collective comme le résultat d'un « jeu » d'acteurs individuels, qui tous possèdent leurs raisons d'agir, leurs objectifs et leurs stratégies. Cette analyse s'écarte d'une perspective holiste dans le sens où aucun action collective n'est déterminée par une cause unique, qui s'imposerait de l'extérieur, pour répondre à un besoin collectif ou réagir à une confrontation d'intérêts.

Pour autant, les acteurs ne sont pas pleinement libres de leur action, puisque, comme chez R. Boudon, ils sont contraints par l'environnement dans lequel ils évoluent. On peut de plus noter une nuance importante entre l'« acteur » de Crozier et l' « homo sociologicus » de Boudon : chez le premier, les agents se donnent rarement des objectifs précis à atteindre, mais profitent davantage des opportunités que se présentent à eux.