Analyse sociologique du pouvoir et des organisations : une lecture du phénomène bureaucratique de Michel Crozier

Sociological Analysis of Power and Organizations: A Reading of Michel Crozier's Bureaucratic Phenomenon

Dahdi Ismail[1,*] , **Hamani Mouhcen**[2]

[1] Université Hassiba ben bouali, chlef, (Algérie), i.dahdi@univ-chlef.dz
[2] Université Med Lamine Debaghine,Sétif2, (Algérie), Danieldanial888@gmail.com

Received: 30/04/2026 **Accepted:** 28/06/2026 **Published**: 04/08/2026

Résumé: Cet article analyse sociologiquement le pouvoir dans les organisations à travers la critique de la bureaucratie par Michel Crozier. Contrairement à Max Weber, Crozier insiste sur la réalité dynamique des organisations. Il met en avant le rôle des acteurs qui maîtrisent des zones d'incertitude et deviennent ainsi des pôles de pouvoir. Le pouvoir n'est donc pas lié au rang hiérarchique, mais aux interactions stratégiques. Ses enquêtes montrent que les blocages viennent des règles rigides, du manque de communication et de la résistance au changement. Le pouvoir y est vu comme relationnel, négocié et contextuel.

Mots clés: Michel Crozier; pouvoir; organisation; bureaucratie

Abstract : This article provides a sociological analysis of power within organizations by examining Michel Crozier's critique of bureaucracy. Unlike Max Weber, Crozier focuses on the dynamic and interactive nature of real organizational life. He highlights the role of actors who control zones of uncertainty and thus become centers of power, regardless of their hierarchical position. Power is not tied to rank but to strategic interactions. His empirical research reveals that organizational blockages stem from rigid rules, poor communication, and resistance to change. Power is understood as relational, negotiated, and context-dependent.
Keywords: Michel Crozier, Power, Organization, bureaucracy

[*] Auteur correspondant.

1- Introduction

Dans les sociétés modernes, les organisations occupent une place centrale dans la structuration des rapports sociaux, qu'il s'agisse d'administrations publiques, d'entreprises ou d'institutions diverses. Ces derniers sont souvent considérés comme des systèmes dépourvus de liens humains, logiques, régis par des normes faisant la promotion de l'efficacité systémique et de la justice. Toutefois, ces systèmes, si on peut les appeler ainsi, au-delà de leur permanence, font face à des blocages, à des résistances au changement et à des problèmes qui, dans une approche formelle, seraient inexplicables. C'est dans ce cadre que Michel Crozier, ce grand sociologue français du XXe siècle, a proposé une analyse plus en profondeur de la dynamique des organisations avec ce qu'il a appelé le « phénomène bureaucratique ».

Dans son ouvrage éponyme publié en 1963, Crozier s'intéresse aux logiques de pouvoir à au sein des bureaucraties, en s'éloignant des conceptions classiques comme celles de Max Weber. Pour Crozier, la bureaucratie ne constitue pas seulement un système fondé sur la rationalité légale, mais un aréna d'interactions stratégiques entre des acteurs relativement autonomes. Ces derniers tirent parti des zones d'incertitude pour créer et contourner les règles afin d'influer sur le fonctionnement du tout. Cette approche qui provoque un déplacement du regard et qui met le focus sur les endogènes, les mouvements de pouvoir et les contre-pouvoirs, témoigne une véritable révolution sociologique dans notre compréhension des organisations.

Crozier ne voit pas les agents comme des robots suivant des règles bêtement. Au contraire, il les dépeint comme des personnes rusées. Ils font des plans et prennent des initiatives, même si ils sont limités. Ainsi, le pouvoir devient comme une brise légère, partout dans nos échanges, pas juste un truc de chef.

Dans ce contexte, étudier une entreprise, c'est un peu comme déchiffrer les liens bizarres entre ses employés, les raisons cachées qui freinent l'évolution, et les façons étranges dont les choses bougent. Avec les changements bizarres dans nos bureaux, tous ces écrans, moins de chefs et des patrons différents, c'est bien de reparler de comment on s'organise, voir si ça marche encore ou pas. Quand on relit Michel Crozier, on trouve une façon drôle de voir les choses, toujours utile pour capter les soucis qui agitent les entreprises d'aujourd'hui, surtout quand les règles sont très présentes.

Cette idée nous pousse à voir le pouvoir moins comme un truc gravé dans le marbre, mais comme une danse sociale qui change tout le temps, c'est assez fou.

Quelle est la spécificité de l'analyse sociologique du pouvoir dans les organisations selon Michel Crozier ? En quoi son approche éclaire-t-elle de manière inédite le fonctionnement bureaucratique, notamment dans le contexte culturel français ?

2. Cadre théorique : Michel Crozier et la sociologie des organisations

2.1.Présentation brève de Michel Crozier et de ses travaux majeurs

Michel Crozier (1922-2013) est un pionnier de la sociologie des organisations en France. Il a notamment écrit Le Phénomène bureaucratique (1963) et L'Acteur et le système (1977). Il a également fondé le Centre de sociologie des organisations (CSO). Crozier défend l'idée que l'individu est un acteur et non un simple sujet, partant des pratiques concrètes pour développer des théories. (Dilé, 2024)

Michel Crozier est reconnu comme le fondateur de la sociologie française des organisations et de l'analyse stratégique. Il s'est fait connaître en 1963 grâce à son ouvrage Le Phénomène bureaucratique, dans lequel il remet en question l'approche hiérarchique classique des règles organisationnelles. Il y montre que les règles sont sans cesse négociées entre les acteurs. Il introduit des concepts clés comme le pouvoir, l'incertitude et les « règles du jeu », soulignant l'importance de la négociation dans les relations organisationnelles. Pour lui, le pouvoir est coopératif et lié au contrôle de l'incertitude. Il critique les approches déterministes dominantes à son époque. Son analyse de la culture française met en évidence un paradoxe entre égalité et centralisation. Enfin, il fonde un centre de recherche influent qui contribuera à réformer la vision de l'administration publique. (Olgierd)

Michel Crozier a lancé une façon spéciale d'étudier les groupes au boulot, ici en France. Il voit chaque personne comme un joueur malin, qui peut changer les règles dans les groupes, mine de rien. Il prouve qu'on tient les rênes en gérant drôlement les doutes. Il trouve la hiérarchie stricte et le pouvoir concentré, surtout dans nos bureaux en France. Sa façon de voir les choses insiste sur les échanges, les coins flous et les "façons de faire".

2.2.Définitions

a. Bureaucratie :

Le mot bureaucratie a été vulgarisé par Max Weber (1864-1920) et s'applique à toutes les formes d'organisation, même s'il est souvent associé aux pouvoirs publics. (Toupictionnaire: le dictionnaire de politique) Max Weber a popularisé le concept de bureaucratie pour désigner un mode d'organisation fondé sur des règles, une hiérarchie et la compétence. Bien qu'il soit souvent lié à l'administration publique, il concerne toutes les formes d'organisations structurées.

La bureaucratie est une forme d'organisation administrative fondée sur l'application rigoureuse de règles impersonnelles, de procédures codifiées et d'une hiérarchie clairement définie. Selon Max Weber, elle représente l'expression d'une rationalité légale où les décisions sont prises de manière dépersonnalisée, assurant ainsi l'égalité des citoyens et limitant les risques de favoritisme ou de corruption. Le bureaucrate, recruté pour sa compétence, exerce sa fonction en suivant des règlements précis, indépendamment de toute considération émotionnelle ou personnelle. Cette structure permet une gestion efficace et stable des affaires publiques, et elle peut également être observée dans les grandes entreprises sous forme de management bureaucratique. Pour Ludwig von Mises, bien qu'il reconnaisse les mêmes caractéristiques, la bureaucratie est perçue négativement. Il y voit un système rigide, inefficace, motivé par la recherche de sécurité et d'avantages personnels, qui freine l'initiative individuelle et l'innovation. Mises critique surtout son extension dans le secteur privé, qu'il attribue à l'ingérence croissante de l'État. Ainsi, la bureaucratie oscille entre un idéal de rationalité et un système sclérosé selon la lecture qu'on en fait. (Carnis) Donc, La bureaucratie est une forme d'organisation fondée sur des règles impersonnelles, une hiérarchie claire et la compétence des agents. Pour Max Weber, elle incarne une rationalité légale assurant l'égalité et l'efficacité dans la gestion des affaires. En revanche, Ludwig von Mises la critique comme un système rigide et inefficace, étouffant l'initiative individuelle. Ainsi, la bureaucratie oscille entre efficacité rationnelle et lourdeur administrative selon les points de vue.

Selon Michel Crozier, la bureaucratie est un type d'organisations marquées par la rigidité des règles formelles, une centralisation excessive du pouvoir et une incapacité structurelle à s'adapter au changement. Elle ne peut être comprise uniquement à travers ses organigrammes ou ses règlements officiels, mais exige une analyse des interactions informelles, des zones d'incertitude et des stratégies déployées par les acteurs. Pour Crozier, l'organisation bureaucratique est le produit d'un équilibre instable entre les différents groupes et individus qui la composent, dont les relations sont sans cesse renégociées. Cette forme d'organisation est donc dynamique, conflictuelle, et caractérisée par une dépendance aux règles impersonnelles qui figent l'initiative, tout en laissant place à des jeux de pouvoir et des alliances informelles qui structurent son fonctionnement réel. (Brasseur, 2021) Donc, pour Michel Crozier, la bureaucratie est une organisation rigide en apparence, mais traversée par des interactions informelles et des jeux de pouvoir. Elle fonctionne moins par ses règles officielles que par des négociations constantes entre acteurs. Cette dynamique rend la bureaucratie à la fois stable, conflictuelle et difficile à réformer.

La bureaucratie peut être définie comme une forme d'organisation administrative structurée autour de règles impersonnelles, d'une hiérarchie formelle et d'une spécialisation des fonctions. Elle vise l'efficacité, la stabilité et l'égalité dans le traitement des affaires, notamment dans le secteur public. Cependant, au-delà de cette apparente rationalité, la bureaucratie révèle des limites comme la rigidité, le formalisme excessif et la difficulté à s'adapter aux changements. Elle repose aussi sur des dynamiques informelles, des zones

d'incertitude et des stratégies d'acteurs, comme l'a montré Michel Crozier. Ainsi, la bureaucratie ne fonctionne pas uniquement selon ses règlements écrits, mais selon des rapports de pouvoir, de négociation et d'interdépendance entre les individus. Elle oscille entre ordre et blocage, entre efficacité organisationnelle et inertie structurelle.

b. Le pouvoir :

Selon le Larousse, le mot « pouvoir » en français désigne à la fois une autorité (nom) et une capacité à agir (verbe « pouvoir » ou « être capable »). Avoir le pouvoir signifie donc être en mesure de faire appliquer sa volonté, de produire des résultats, ainsi que de prendre les décisions et actions nécessaires pour y parvenir. En français, les notions de pouvoir comme autorité et comme capacité peuvent être perçues comme proches, voire synonymes, mais cette équivalence n'est pas systématique en anglais, où une distinction plus nette est faite entre les deux.

Dahl (1957) dit que le problème sémantique du mot «pouvoir » en anglais (c'est-à-dire «power») réside dans le fait que ce mot n'a pas de forme verbale appropriée. Par conséquent beaucoup d'auteurs sont contraints d'utiliser des périphrases comme par exemple «le fait d'avoir de l'influence sur… ». (Dahel, 1957) Donc, en anglais, l'absence de forme verbale du mot « power » oblige les auteurs à recourir à des expressions détournées pour exprimer l'idée d'exercer le pouvoir.

Le pouvoir est la possibilité qu'un individu a d'imposer sa volonté à un autre. (Gros, 2019) Le pouvoir désigne la capacité d'un individu à influencer ou contrôler le comportement d'un autre, même contre sa volonté. Il implique une relation asymétrique, où l'un parvient à faire faire à l'autre ce qu'il n'aurait pas fait spontanément. Cette définition met en évidence la dimension coercitive ou persuasive du pouvoir.

Habileté à réaliser des choses, à mobiliser des ressources, à les obtenir et à les utiliser, à contrôler les conditions qui rendent les actions possibles. (KANTER, 1977) Cette définition du pouvoir met l'accent sur la capacité d'agir de manière efficace dans un environnement donné. Elle implique la faculté de mobiliser et d'obtenir des ressources nécessaires pour atteindre des objectifs. Le pouvoir ne se limite donc pas à l'autorité sur autrui, mais inclut la maîtrise des conditions qui rendent l'action possible. Il s'agit d'une forme de compétence stratégique et organisationnelle.

À partir des définitions précédentes, on peut dire que le pouvoir est la capacité d'un individu ou d'un groupe à influencer, orienter ou contrôler les actions d'autrui ou les conditions de réalisation d'une action, en mobilisant des ressources, en imposant sa volonté ou en façonnant l'environnement selon ses objectifs. Il combine à la fois l'autorité, la compétence stratégique et la maîtrise des situations, et peut s'exercer de manière visible (formelle) ou discrète (informelle), dans un rapport souvent asymétrique.

c. L'organisation :

L'organisation est définie selon M. Crozier et E. Friedberg (1977) comme celle d'un construit humain ou d'un ensemble humain structuré. Cet ensemble est composé de membres qui structurent leurs stratégies particulières dans un ensemble de relations régulières soumises aux contraintes changeantes de l'environnement. Ce système qui se donne sans cesse des nouveaux objectifs est donc en perpétuel changement. Il a besoin d'ajustements permanents qui se font par le biais de l'organisation formelle d'une part, par celui des relations entre les membres qui cherchent à reconstruire l'ensemble mis ainsi en mouvement. (Bernoux, 1985)

Souvent, dans les définitions proposées dans la littérature, l'organisation est un ensemble structuré, figé, contraignant pour les individus. Mais elle est aussi vue parfois comme une construction collective et dynamique, qui cherche à accomplir des objectifs communs. (Desreumaux, 2015)

Une organisation est d'après S.P Robbins, 1987 : «Un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres et participants». (Separi, 2001)

D'après Y.F Livian, 1995 : « Un système social créé par des individus afin de satisfaire grâce à des actions coordonnées certains besoins et d'atteindre certains buts». (Livian, 1994)

D'après Desreumaux, 1998 : « Groupement d'individus qui agissent de façon concertée pour atteindre un but commun». (Desreumaux, 1998)

À partir des définitions précédentes, on peut dire que l'organisation est un système social structuré, construit par des individus qui coordonnent leurs actions dans le but d'atteindre des objectifs communs. Elle se caractérise par une structure formelle identifiable (règles, rôles, hiérarchie), mais aussi par des dynamiques informelles liées aux interactions entre ses membres. L'organisation n'est pas un système figé : elle est en constante évolution, influencée par son environnement et les stratégies des acteurs qui la composent. Elle nécessite des ajustements permanents pour rester cohérente, efficace et capable de s'adapter au changement.

d. du point de vue de M. Crozier :

Dans Pouvoir et organisation (1964), Michel Crozier propose une définition du pouvoir articulée autour de deux dimensions. Du point de vue de l'organisation, il affirme qu'il ne peut y avoir d'organisation sans pouvoir, ni de pouvoir sans organisation : autrement dit, le pouvoir ne s'exerce que dans un contexte structuré, et ce contexte est lui-même façonné par le pouvoir disponible. Du point de vue du pouvoir proprement dit, il le conçoit comme une relation, et surtout comme une relation négociée : on n'a pas de pouvoir sur quelqu'un sans que cette personne puisse, d'une manière ou d'une autre, vous influencer en retour. Le pouvoir est donc inégal, mais toujours réciproque. Plus tard, en 1977, avec Erhard Friedberg, Crozier en donne une définition plus générale : le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres. Cette conception rejoint celle de Robert Dahl (1968), selon laquelle le pouvoir est « la capacité d'une personne A d'amener une personne B à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement ». Toutefois, cette définition reste partielle car elle ne distingue pas clairement le pouvoir intentionnel de l'influence inconsciente, elle ignore la nature spécifique du pouvoir selon le type d'action, et elle présente un biais en traitant le pouvoir comme un attribut détenu plutôt que comme une relation dynamique. (Crozier, 1977)

Cependant, cette définition présente l'avantage essentiel de souligner que le pouvoir est avant tout relationnel, et non un simple attribut détenu par un acteur. Il ne se manifeste qu'à travers son exercice dans une relation impliquant deux ou plusieurs acteurs interdépendants, dont les objectifs individuels dépendent d'un but commun à atteindre. Le pouvoir se construit donc dans l'échange et la négociation, où chaque acteur mobilise ses ressources pour influencer l'autre. Les tenants de l'analyse stratégique approfondissent cette idée en précisant que, comme toute relation de négociation, le pouvoir s'inscrit dans une logique instrumentale : il est toujours orienté vers un objectif qui justifie l'investissement de ressources dans l'interaction. (Crozier, 1977)

Par ailleurs, le pouvoir est une relation non transitive : ce n'est pas parce qu'un acteur A peut facilement obtenir une action X de B, et que B peut en faire autant avec C, que A pourra nécessairement obtenir cette même action de C. Le pouvoir dépend donc non seulement des acteurs impliqués, mais aussi de la nature précise de l'action demandée. Une personne A peut ainsi obtenir facilement une action X de B, mais rencontrer des difficultés pour obtenir une action Y, ou se révéler incapable d'obtenir une action Z qu'une autre personne C obtiendrait sans difficulté. Le pouvoir est également une relation réciproque mais asymétrique : toute négociation suppose un échange, mais les avantages tirés de cet échange ne sont pas toujours équitables. Il s'agit d'un rapport de force, dans lequel l'un peut retirer plus que l'autre, sans pour autant que l'autre soit totalement dépourvu de ressources. Ainsi, selon Crozier et Friedberg (1977), le pouvoir de A sur B se manifeste dans la capacité de A à faire en sorte que les termes de la négociation lui soient favorables. (Crozier, 1977)

Autrement dit, le pouvoir peut être redéfini comme la capacité à orienter un échange négocié de comportements à son avantage. (Gros, Pouvoir, 2019) Cette conception met en

lumière l'interdépendance inhérente à toute relation de pouvoir. Comme l'a souligné Jameux (1994), le pouvoir représente la possibilité d'action d'un acteur — individu, groupe ou organisation — dans ses rapports avec d'autres, impliquant une interaction entre parties aux capacités d'action inégales. Ces approches soulignent le caractère relationnel et relatif du pouvoir : il ne réside pas dans un acteur isolé, mais dans la dynamique entre acteurs, et il varie selon les personnes impliquées et les activités concernées. (Dessinges)

3. Analyse du phénomène bureaucratique chez Crozier

3.1.Caractéristiques de la bureaucratie : rigidité, impersonnalité des règles, cloisonnement, routines

Michel Crozier décrit la bureaucratie comme une organisation rigide, centralisée et cloisonnée, où les fonctions sont strictement séparées et hiérarchisées. Elle repose sur des procédures impersonnelles, des circulaires abondantes, et un fonctionnement routinier, souvent assimilé à une « organisation mécaniste ». L'autorité y est verticale, formelle, et fondée sur des règlements plutôt que sur l'initiative. Ce système est conçu pour éviter les décisions individuelles et gérer toute situation par des règles préétablies, même face à l'imprévu. La bureaucratie produit donc des routines figées qui freinent l'adaptabilité.

3.2.Sources du dysfonctionnement : manque de communication, auto-renforcement des règles, résistance au changement

La bureaucratie, selon Crozier, est un système qui se protège du changement au lieu de s'y adapter. Elle souffre d'un déficit chronique de communication entre les niveaux hiérarchiques, où ceux qui détiennent le pouvoir formel ne disposent pas des informations de terrain, et ceux qui les ont n'ont ni le pouvoir ni l'intérêt de les transmettre. Cela crée une inertie généralisée, aggravée par un système de promotion fondé sur l'ancienneté et une méfiance mutuelle entre les groupes. Plus encore, les règles qui posent problème sont renforcées, car toute tentative de réforme sans modification des relations de pouvoir est vouée à l'échec. Ainsi, le système dysfonctionne de manière circulaire : il persiste dans ses erreurs pour préserver l'ordre établi.

3.3.Exemples empiriques tirés de ses enquêtes : la SEITA et l'administration des Monopoles

Les enquêtes de Crozier dans des organisations comme la SEITA (société nationale des tabacs) et l'administration des Monopoles illustrent parfaitement ses analyses. Il y observe un monde bureaucratique dominé par des règles formelles étouffantes, des relations sociales marquées par la méfiance, et une gestion du personnel basée sur l'ancienneté plutôt que sur les compétences. Les chefs d'atelier ou de section, par exemple, affectent les ouvriers les plus jeunes aux tâches les plus ingrates après avoir consulté les anciens, dans une logique de préservation de l'ordre informel. Ce fonctionnement révèle un système où le pouvoir est diffus et négocié, souvent de façon implicite, plutôt qu'exercé ouvertement.

3.4.Le pouvoir comme résultat des zones d'incertitude maîtrisées par les acteurs : les agents développent des stratégies pour maintenir leur autonomie

L'un des apports majeurs de Crozier est sa définition du pouvoir organisationnel : il n'est pas lié à un poste hiérarchique, mais à la capacité de contrôler une zone d'incertitude. C'est ainsi que certains acteurs, comme l'ouvrier d'entretien dans l'usine étudiée, détiennent un pouvoir stratégique : leur savoir-faire (ex. : réparer une machine) devient crucial pour le fonctionnement global. Ce pouvoir informel leur permet de négocier des marges d'autonomie, voire d'influencer des décisions sans avoir de statut élevé. Chacun agit donc en stratège pour préserver son « bon plaisir », un équilibre subtil entre travail bien fait et préservation de l'indépendance. Cette logique transforme l'organisation en un espace de jeux de pouvoir diffus, et non en une machine rationnelle pilotée d'en haut.

4.Apports de Crozier à l'analyse du pouvoir dans les organisations

Michel Crozier a profondément renouvelé la compréhension du pouvoir en milieu organisationnel en rompant avec l'idée d'une bureaucratie neutre et rationnelle. À travers ses enquêtes, il montre que les organisations sont traversées par des jeux d'acteurs, des stratégies individuelles et des relations de pouvoir complexes. Le pouvoir n'est plus vu comme un

simple attribut hiérarchique, mais comme une relation dynamique fondée sur l'incertitude. Cette approche stratégique met en lumière les interactions, les résistances au changement et les logiques d'influence dans les structures bureaucratiques.

4.1.Démystification de l'organisation bureaucratique comme système neutre

-Crozier critique la vision de la bureaucratie comme un système purement rationnel, objectif et efficace.

-Il montre que la bureaucratie, loin d'être un modèle d'organisation impersonnel, génère en réalité des tensions, des rigidités et des comportements stratégiques imprévus.

-Il démontre que la routine, l'égalité formelle et l'impersonnalité des règles ne garantissent ni l'efficacité ni l'absence de conflits.

-La bureaucratie produit des dysfonctionnements spécifiques, tels que le cloisonnement, la mauvaise circulation de l'information, et l'apparition de conflits latents ou indirects (ex. : employés vs. cadres supérieurs, ouvriers de production vs. ouvriers d'entretien).

4.2.Introduction de la notion de stratégie des acteurs

-Crozier montre que les individus dans les organisations ne sont pas de simples exécutants : ils développent des stratégies pour défendre leurs intérêts, influencer les décisions, ou se protéger des autres.

Par exemple :

- Les cadres subalternes agissent en « avocats » de leurs services et biaisent volontairement l'information pour obtenir des avantages.
- Les ingénieurs d'exploitation protègent leur pouvoir en soutenant des acteurs-clés (ouvriers d'entretien) contre la direction.

-Le pouvoir ne réside pas uniquement dans la position hiérarchique mais aussi dans le contrôle des zones d'incertitude (ex. : gestion des pannes de machines).

4.3.Importance de l'interaction et des marges de liberté dans les structures hiérarchiques

-Crozier insiste sur le fait que les relations de pouvoir se construisent dans l'interaction entre acteurs.

-Le pouvoir émerge dans les marges de liberté laissées par les règles bureaucratiques — là où il y a incertitude, arbitraire, interprétation.

-La dépendance d'un groupe à un autre (ex. : ouvriers de production envers ouvriers d'entretien) ne vient pas d'un ordre hiérarchique formel, mais du rôle stratégique dans la gestion des imprévus.

-Il remet donc en cause la vision figée et purement structurelle du pouvoir.

4.4.Réflexion sur le changement organisationnel et les résistances internes

-Crozier analyse les résistances au changement dans les organisations bureaucratiques :

- Les employés préfèrent l'impersonnalité car elle garantit une forme d'égalité et de sécurité.
- Toute tentative de réforme (centralisation ou décentralisation du pouvoir) provoque des oppositions de la part des acteurs qui y voient une menace pour leur position ou leur autonomie.

-Il montre que le changement organisationnel ne peut pas être imposé d'en haut ; il doit tenir compte des jeux d'acteurs, des stratégies, des équilibres locaux et des normes culturelles.

-Les blocages ne sont pas techniques, mais sociaux et politiques.

Michel Crozier, à travers ses enquêtes empiriques sur les organisations bureaucratiques françaises, renouvelle profondément l'analyse du pouvoir en soulignant qu'il est :

-relationnel (entre groupes et individus),

-contextuel (lié à des situations concrètes d'incertitude),

-et stratégique (lié aux marges de manœuvre que les acteurs savent exploiter).

Son approche marque un tournant majeur en sociologie des organisations en passant d'une vision mécaniste à une vision interactive et conflictuelle du fonctionnement organisationnel.

5.Conclusion :

L'analyse du phénomène bureaucratique par Michel Crozier constitue une rupture majeure avec les approches classiques du pouvoir dans les organisations. Loin de se limiter à une lecture formelle fondée sur les règles, les hiérarchies et les procédures, Crozier propose une vision dynamique, relationnelle et stratégique du fonctionnement bureaucratique. Il montre que les organisations sont traversées par des zones d'incertitude que les acteurs cherchent à maîtriser pour accroître leur pouvoir. Ainsi, le pouvoir ne se réduit pas à un poste ou à une autorité formelle, mais se manifeste dans les marges de manœuvre, les relations informelles et les jeux d'acteurs.

À travers ses enquêtes empiriques, notamment dans l'administration des Monopoles et la SEITA, Crozier met en lumière les blocages structurels liés à la rigidité des règles, à la centralisation excessive, et à la résistance au changement. Il souligne que les dysfonctionnements des bureaucraties ne sont pas techniques, mais profondément sociaux, liés aux stratégies individuelles et collectives.

En réponse à la problématique, on peut dire que Crozier renouvelle l'analyse du pouvoir en le considérant comme une relation construite dans l'action, et non comme un simple attribut. Son approche permet ainsi de mieux comprendre les tensions internes des organisations et les conditions nécessaires à un changement réel. Cela ouvre enfin la réflexion sur la possibilité d'imaginer aujourd'hui des organisations moins bureaucratiques, plus flexibles, capables d'intégrer l'innovation sans reproduire les rigidités structurelles du passé.

6.Liste Bibliographique :

Bernoux, Philippe (1985), Sociologie des organisations, Éditions du Seuil, France.

Brasseur, Pierre (2021), Bureaucratie, Mémoire de master, Sociologie de l'action publique, Université de Nanterre, France.

Carnis, Laurent, La théorie autrichienne de la bureaucratie de Mises : une perspective critique, (si c'est un livre, veuillez préciser l'année et l'éditeur, sinon voir plus bas selon la catégorie exacte).

Charron, Jean-Louis et Sépari, Samir (2001), Organisation et gestion de l'entreprise, 2e édition, DUNOD, France.

Crozier, Michel et Friedberg, Erhard (1977), L'acteur et le système, Éditions du Seuil, France.

Dahl, Robert A. (1957), The Concept of Power, Behavioral Science, États-Unis, vol. 2, n°3.

Desreumaux, Alain (1998), Théorie des organisations, Éditions EMS, France.

Desreumaux, Alain (2015), Théorie des organisations, EMS Éditions, France.

Dessinges, Catherine, Synthèse bibliographique : le concept de pouvoir dans les organisations, Diplôme d'Études Approfondies (DEA) en sciences de l'information et de la communication, France. (Année à préciser).

Dilé, Hugo (2024), Crozier et la sociologie des organisations, site web : https://major-prepa.com/economie/crozier-sociologie-organisations/ (consulté le 03/07/2025).

Friedberg, Erhard, Organisation, in Boudon, Raymond (dir.), Traité de sociologie, Presses Universitaires de France, France. (Année à préciser).

Kanter, Rosabeth Moss (1977), Men and Women of the Corporation, Basic Books Inc., États-Unis.

Kut, Olgierd (s.d.), Michel Crozier, un sociologue des organisations, Université de Liège, Belgique, site web : https://www.aislf.org/michel-crozier (consulté le 03/07/2025).

Livian, Yves-François (1994), Introduction à l'analyse des organisations, France.

Toupictionnaire (2025), Le dictionnaire de politique : Bureaucratie, site web : https://www.toupie.org/Dictionnaire/Bureaucratie.htm (consulté le 06/07/2025).