

L'analyse stratégique comme paradigme explicatif de l'organisation de l'université

Satda BENGUERRAH
Université Alger 2

Résumé

Jusqu'à une date récente, l'université, dans la sociologie ou la psychosociologie des organisations, était un peu traitée comme l'enfant pauvre. Et lorsqu'on projette d'étudier l'organisation d'une université, on se rend compte de l'absence du corpus théorique en ce domaine. Dans tel contexte, quel pourrait être le « bon » outil théorique pour procéder à une étude de l'université ? Faut-il appliquer les modèles d'organisation existants, c'est-à-dire recourir à certains outils d'analyse conçus pour l'étude des organisations industrielles et les utiliser pour une approche organisationnelle de l'université ? L'analyse stratégique peut constituer, dans le contexte actuel des connaissances, une approche appropriée.

Introduction

L'analyse stratégique ou approche organisationnelle vise à rendre compte du fonctionnement de l'organisation, de la façon dont les acteurs interagissent en rapport avec le système, sans autre ambition que d'expliquer et de comprendre. Selon cette théorie, l'organisation est un construit social, c'est-à-dire qu'elle est le produit contingent des relations de pouvoir entre les acteurs contraints par des situations d'interdépendance. Autrement dit, le fonctionnement réel de l'organisation est la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs.

Cette approche, appelé aussi « *paradigme descriptif* », et conceptualisée par Crozier et Friedberg s'oppose aux approches systémiques normatives, en particulier la théorie de la contingence et l'approche configurationnelle. La critique de base que ces auteurs

formulent à l'endroit de ces approches, au plan théorique, est leur caractère normatif et leur prétention à anticiper sur le devenir des organisations. Ces approches ne font pas, par ailleurs, de l'acteur l'élément principal de l'organisation ; elles noient sa liberté d'action dans l'anonymat, l'impersonnalité du système. Plutôt que de partir de la structure ou de l'environnement d'une manière générale, Crozier et Friedberg proposent, à la manière de Copernic, de saisir la dynamique de l'organisation à partir du sujet qui est l'acteur, c'est-à-dire de l'être libre et imprévisible qu'il est, même s'il faut revenir au système pour, cette fois, en mesurer l'impact sur lui.

Ce paradigme met en évidence une relation dynamique entre l'acteur et le système. Cet aspect qui est primordial dans l'approche organisationnelle a deux orientations. La première, centrée essentiellement sur l'acteur, examinera les relations de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. La seconde part du système et examine les contraintes qui pèsent sur l'acteur.

I/ L'acteur, centre du système

Dans cette perspective, l'on s'arrêtera d'abord à trois points essentiels : le pouvoir et les jeux de pouvoir, le pouvoir comme fondement de l'action organisée et le système de jeux. Mais, on aura défini auparavant ce qu'est une organisation, selon Crozier et Friedberg. Ensuite, les différentes composantes de l'analyse d'une organisation seront exposées.

I.1. L'organisation, un artefact peuplé de liberté en acte

La conception classique (Weber, Fayol, Mayo) traite l'organisation comme un système naturel dont la configuration et les principes de direction sont les mêmes partout. Le rôle du spécialiste serait, dans cette situation, de trouver des lois, des universaux qui devraient servir de modèles ou de recettes à tous les gestionnaires. Crozier et Friedberg dénoncent ce naturalisme universaliste et fixiste :

Nous avons toujours raisonné comme si la coordination et la structuration des activités humaines était un problème à

résoudre et non pas le résultat d'un ordre naturel (Crozier et Fiedberg, 1977, p.196)

L'organisation est un « *construit social* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.15), un « *artefact humain* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 16) ayant les caractéristiques d'un système ouvert. Cette organisation s'oppose à toute forme de rationalisation du fonctionnement des organisations. Le « *rationalisme* » autant que la robotique et la cybernétique font des transferts abusifs en voulant comprendre et expliquer la réalité organisationnelle comme une machine ayant un agencement parfait de rouages compliqués mais maîtrisables. Cette « *horlogerie* » complexe mais parfaitement démontable serait d'abord, et avant tout, jugée en fonction de l'heure qu'elle donne. Appliquée à des hommes, cette vision est une fiction et, au plan heuristique, conduit à des impasses, selon Crozier et Friedberg. L'organisation est :

Un système d'action (...), un construit non naturel, (...) l'institution toujours précaire et problématique d'une structuration humaine des champs de l'action, d'un mode de rationalité et d'un mode de contrôle social gouvernant l'action collective des hommes dans une sphère d'emprise donnée (Crozier et Friedberg, 1977, p.282).

Face à la nature « *irréductiblement contingente* » (Fiedberg, 1993, p. 20) de l'organisation, le chercheur est condamné à s'engager dans une « *analyse clinique* » (idem) des relations qui se nouent et se dénouent à l'intérieur du contexte toujours spécifique de la réalité organisationnelle. La priorité est à la « *découverte du terrain et de sa structuration* » toujours originale et accidentelle. Plutôt que de chercher à bâtir une typologie et à promulguer des lois comme le font les modèles prescriptifs de la théorie contingente structurelle et l'approche configurationnelle, l'analyste doit chercher « *à développer des modèles descriptifs qui collent à ce terrain et à ses particularités* » (idem).

Vouloir édicter des lois en théorie organisationnelle conduit, selon nos auteurs, à des erreurs au plan pratique ou à des impasses théoriques. « *Il n'y a pas de donnée naturelle qui impose aux hommes de se*

conformer aux modèles universels correspondant à chaque institution » (Crozier et Friedberg, 1993, p.223). Crozier et Friedberg s'élèvent à la fois contre le « déterminisme technologique » (idem, p.135) et le « déterminisme multivarié » des théoriciens de la contingence structurelle.

Dans la perspective politique de l'organisation, deux orientations permettent de mieux cerner la réalité organisationnelle. Le point de départ : l'acteur et sa stratégie c'est-à-dire l'ensemble des dispositions qu'il prend pour atteindre ses objectifs personnels. Mais cette perspective doit, selon Crozier et Friedberg, être complétée par une réflexion sur le construit organisationnel ; plus précisément sur le jeu de pouvoir, c'est le jeu qui explique et justifie l'action de l'acteur et la façon dont il contribue au fonctionnement de l'organisation.

1.2. Pouvoir et jeux de pouvoir

L'option épistémologique de base de Crozier et de Friedberg (1977), et que l'on retrouve en filigrane à travers tout le livre, est que les comportements humains échappent au « *modèle simpliste d'une coordination mécanique ou d'un déterminisme simple* » (p.41).

La réalité ou la rationalité organisationnelle est une action consciente et orientée d'individus pour résoudre des problèmes existentiels auxquels ils sont confrontés. Pour cette raison, les modes d'action collective ne peuvent être que des solutions toujours originales, spécifiques « que des acteurs autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre leurs problèmes... » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 15). Plus précisément, l'organisation est un « *terrain de jeu* », où des acteurs interagissent pour atteindre des objectifs personnels tout en poursuivant des objectifs de cette organisation.

Dans cette perspective, édicter des lois n'est légitime que pour une réalité relativement stable, alors que l'organisation est « *contingente* ». Parce que peuplée de « libertés », chaque organisation est un cas particulier qu'il faut saisir et analyser comme tel.

La « *permanence* » apparente de la réalité organisationnelle a conduit la recherche à l'impasse qui constitue la recherche de lois universelles. L'erreur commise par les fonctionnalistes et leurs épigones, les théoriciens de la contingence structurelle, c'est d'avoir voulu faire de la « *méthodologie organisationnelle* », d'avoir voulu faire des prévisions en fonctions de la configuration de l'organisation et de son environnement.

Par ailleurs, l'organisation est un système d'actions concret, structuré, intégré : un « *lieu* » spatial et temporel où des acteurs interagissent dans une coopération conflictuelle (Crozier et Friedberg, 1977, p.50). Il y'a lieu de préciser que le système au sens que lui donne ces deux auteurs est « *un ensemble constitué comme un champ structuré –non neutre- dont les différents éléments ont des conduites coordonnées* » (1977, p.227).

En résumé, l'on retiendra de ce qui précède que, selon la perspective toujours de ces deux auteurs, l'analyse organisationnelle ne peut être que celle d'un système d'actions concret qui part de la réalité, sans idée préconçue. Elle ne peut être que descriptive ; toute velléité de prescriptive est abusive et conduit à l'échec. Dans le même ordre d'idée, toute tentative de « *typologisation* » des organisations est aussi vouée à l'échec, deux organisations ne se ressemblant jamais. L'organisation est un lieu où chaque acteur cherche à réaliser ses objectifs en se servant de l'organisation tout en la servant. Cela constitue l'action politique dont l'analyse du pouvoir révélera la portée et l'étendue.

1.3. Le pouvoir comme fondement de l'action organisée

Si l'acteur et sa stratégie - entendue au sens de l'ensemble des dispositions que prend celui-ci pour arriver à ses fins - sont au centre de la réflexion sur l'organisation, c'est la réflexion sur le pouvoir qui va permettre de l'analyser. Le pouvoir, en tant que mécanisme fondamental de stabilisation du comportement humain est, en effet, à la base des relations dans l'organisation.

Affirmer le caractère contingent du « système concret d'action » qu'est l'organisation, c'est admettre le caractère arbitraire des systèmes humains, leur caractère non nécessaire. Et ce caractère « accidentel » n'est concevable que si les acteurs sont des êtres libres, c'est-à-dire non otages du système. « *La conduite humaine ne saurait être assimilée en aucun cas au produit mécanique de l'obéissance ou de la pression des données structurelles. Elle est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une liberté* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.45).

Cet aspect est essentiel pour la saisie de la réalité organisationnelle. L'organisation étant composée d'êtres libres, donc imprévisibles, on ne peut anticiper sur l'orientation de leurs actions, ni sur les solutions à leurs problèmes. On ne peut, quand il s'agit de « libertés en action », confectionner de lit de Procuste, de standard. « *La constitution d'un système d'action se comprend d'abord en analysant le problème à résoudre et non en se référant à l'évolution générale des institutions* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.281). Les grandes synthèses sont des rétroviseurs, elles permettent de regarder en arrière, tournées qu'elles sont vers le passé ; elles ne permettent pas de scruter l'avenir. Crozier et Friedberg insistent : « *Il n'y a pas de donnée naturelle qui impose aux hommes de se conformer aux modèles universels correspondant à chaque instituant* » (idem).

L'imprévisibilité de l'acteur constitue le soubassement même de la réalité organisationnelle. L'acteur bâtit toute sa stratégie à partir de cette imprévisibilité. La politique, dans cette perspective, contrairement à la perception qu'en ont les « configurationnalistes » est toujours présente dans l'organisation, elle lui est consubstantielle. Elle est aussi insérable du pouvoir dont l'essence, quel que soit le type de pouvoir, suppose, selon Crozier et Friedberg, l'influence d'un individu ou d'un groupe sur un autre individu ou un autre groupe.

La première conséquence qui s'en dégage est que le pouvoir est une « relation et non un attribut ». Contre la perspective fixiste qui définit le pouvoir comme un état, Crozier et Friedberg défendent le caractère relationnel du pouvoir. La réalité du pouvoir réside dans l'échange, la négociation entre acteurs situés au même palier ou non dans la ligne hiérarchique et entre ces mêmes acteurs et l'organisation.

Ces échanges, et nos auteurs y insistent, ne sont pas gratuits. Chacun des protagonistes engagés dans cette lutte d'influence vise, consciemment ou non et avant tout, l'atteinte des ses objectifs personnels.

Ce caractère instrumental du pouvoir est une introduction dans ce qui constitue peut-être l'aspect essentiel : son caractère déséquilibré. Il n'y a pas de pouvoir là où la relation est équilibrée. En d'autres termes, le pouvoir est le lieu de l'échange inégal. *« C'est un rapport de force, dont l'un peut tirer davantage que d'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuní, face à l'autre »* (Crozier et Friedberg, 1977, p.69).

Le deuxième membre de la phrase est essentiel dans la perspective de la conception chez Crozier. C'est une tradition philosophique de considérer la personne humaine comme fondamentalement libre ; en toute circonstance la personne comprend une zone d'ombre, une sorte de bunker psychologique inexpugnable. Il existe toujours une terra incognita qui permet à la personne de sauvegarder son imprévisibilité et donc de jouer. L'homme ne s'adapte pas passivement aux circonstances, il est capable de ruser avec elles et par un renversement, les tourner à son avantage.

L'acteur dans l'organisation, n'est pas un appendice de chair dans une machinerie d'acier comme le percevait la conception taylorienne ; il n'est pas qu'une main ou un cœur, tel le concevait la conception de l'organisation *« centrée »* sur les besoins humains, il est aussi une tête capable de ruser avec le système, de le détourner de ses buts pour satisfaire ses besoins personnels. On ne peut donc enfermer l'acteur dans une analyse limpide, transparente et prévisible. Pour Crozier et Friedberg, l'organisation est fondamentalement un univers de conflits entre des libertés. Cette apparence de dysfonctionnalité permanente, cette instabilité est sa situation normale.

La vision de l'école des relations humaines de l'organisation comme lieu où des objectifs communs se réalisent ne rend pas compte non plus de la réalité organisationnelle. Crozier et Friedberg parlent plutôt d'objectifs partagés. La vision que chaque acteur aura de

l'organisation sera toujours empreinte de sa subjectivité entendue comme un rapport nécessaire à ses intérêts en tant qu'individu et en tant qu'être libre.

Le fonctionnement organisationnel correspond, dans ce contexte, à la solution que des acteurs relativement autonomes et agissant dans le contexte d'une rationalité limitée ont trouvé pour structurer et régler leur coopération conflictuelle dans la poursuite d'objectifs communs (Friedberg, 1993, p.321). Le but de l'analyse est de chercher à reconstruire – dans une perspective phénoménologique – la logique et la rationalité propres des relations et interactions qui sous tendent cet ensemble. Il s'agit de chercher chaque fois à découvrir les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs concernés et, partant, les conditionnent puis de remonter ensuite aux mode de régulation par lesquels ces jeux s'articulent les uns aux autres et sont maintenus en opération dans un système d'action. Le raisonnement stratégique aidera à mieux le comprendre.

1.4. Le raisonnement stratégique

La notion de jeu permet de résumer et de présenter la caractère intégré de tous les aspects politiques de l'organisation. L'on vient de voir plus haut que l'organisation n'astreint jamais complètement l'acteur. Celui-ci en fonction de sa marge de manœuvre conférée par son expertise, ou sa situation stratégique par rapport à la ligne hiérarchique ou au contrôle qu'il peut avoir de l'information, peut exercer une pression plus ou moins grande sur l'organisation. A partir de l'ensemble des atouts mentionnés plus haut, l'acteur échafaude sa stratégie offensive pour atteindre ses objectifs.

Le « raisonnement stratégique » permet de mieux saisir le jeu de l'acteur. Il postule que les attitudes des différents acteurs sont dictées par la recherche de leurs intérêts au moindre risque. Il suffit de cerner les contraintes auxquelles les acteurs ont à faire face pour comprendre le jeu. On peut « découvrir, à partir du vécu des membres de l'organisation, les jeux qui conditionnent leurs comportements (Crozier et Friedberg, 1977, p. 231).

Mais le « *raisonnement stratégique* » pour coller à la réalité organisationnelle, doit être complété par un « *raisonnement systémique* ». En effet, considéré de manière stricte, le raisonnement stratégique introduit une nuance importante : le jeu des acteurs n'est jamais déterminé pour cause unique, simple, mais par la conjonction de plusieurs causes interdépendantes. La saisie de la logique du fonctionnement des organisations ne peut être faite qu'à travers la connaissance du système de relations ou d'actions qui donnent à cette organisation son cachet toujours particulier.

Crozier et Friedberg recommandent, pour saisir toute la réalité organisationnelle, d'opérer ce va-et-vient allant de l'acteur au système et qui descend du système à l'acteur. Les deux mouvements sont inséparables ; ils se complètent dialectiquement ; ils définissent le « jeu » de l'acteur, ce qui permet de dépasser la contradiction apparente liberté/contrainte chez cet acteur. Le « jeu » de chaque acteur se joue en opposition avec celui d'en autre acteur. L'issue de ce jeu dépend de la « *quantité* » de pouvoir que détient chaque acteur et de la qualité de ce pouvoir.

Dans la perspective stratégique de Crozier et Friedberg, l'analyse des relations de pouvoir est essentielle pour comprendre ce qui se passe dans l'organisation ; le pouvoir fonde l'ensemble des relations que l'acteur tisse au sein de l'organisation.

Le pouvoir « *réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 69). Chaque acteur se mobilise pour sauvegarder son « *invulnérabilité* » puisque c'est elle qui lui permet de tirer son épingle du jeu.

Plus il cache son jeu, moins il se découvre et plus il a de pouvoir. Il s'agit de sauvegarder son imprévisibilité pour ne donner à l'autre l'occasion de découvrir sa stratégie et de préparer une parade. L'organisation est aussi un lieu des négociations, des marchandages, des gains, des pertes et des concessions.

Il est à noter que les relations de pouvoir au sein d'une organisation ne sont pas strictement calquées sur les modes de production et les relations formelles qui en découlent. A la même structure formelle peuvent correspondre plusieurs types de relations de pouvoir. Le rôle du théoricien est, selon nos auteurs, de dénouer cet écheveau.

Mais quelles sont les sources du pouvoir ? Les premières réfèrent à la personnalité de l'acteur : sa culture, son éducation, sont autant d'atouts qui lui permettent de jouer efficacement. Il y'a ensuite la maîtrise d'une compétence particulière ou sa spécialisation fonctionnelle, c'est alors l'acteur irremplaçable.

Crozier et Friedberg ont dégagé, par ailleurs, trois grandes sources de pouvoir à l'intérieur d'une organisation en rapport avec les sources d'incertitudes et qui permettent le jeu de pouvoir. Ce sont : l'organisation en rapport avec ses « *environnements pertinents* », la maîtrise de la communication et des informations, les règles organisationnelles, que l'acteur peut utiliser à son avantage. Ce qui se suggère l'existence, dans une organisation, d'« *une deuxième structure de pouvoir, parallèle à celle codifiée et légitimée par l'organigramme officiel* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.90) : le pouvoir non formel.

Ce pouvoir est, en fin de compte, plus fort que le pouvoir formel parce qu'il le limite, le complète et, parfois, le corrige. C'est à partir de cette structure de pouvoir que se bâtissent les stratégies. Si la place que l'acteur occupe dans la ligne hiérarchique est importante, celle qu'il occupe dans la hiérarchie informelle est essentielle. Celle-ci repose sur ses relations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. L'ensemble de ces atouts détermine ses « *capacités stratégiques* ».

L'on perçoit en filigrane un autre type de critique des thèses classiques mais aussi des thèses qui se veulent avant-gardistes comme la théorie de la contingence structurelle. Les objectifs d'une organisation ne sont pas supra-individuels mais des compromis entre les intérêts souvent divergents et contradictoires. Chaque individualité en ce qui la concerne tentera de filtrer ou d'orienter le mouvement conformément à ses intérêts. L'organisation est toujours une résultante

instable de plusieurs courants et forces en présence en opposition déclarée ou larvée.

Crozier et Friedberg s'attaquent à la conception systémique de l'organisation qui postule l'autorégulation, l'intégration et la cohésion comme fondement de toute organisation. Une telle approche enchaîne l'acteur et en fait l'otage du système. Au contraire, l'acteur n'est jamais totalement démuné face au système. Il a toujours un champ de négociation qui n'est certes pas illimité mais qui lui permet de s'affirmer, d'opérer des choix en fonction d'une évaluation personnelle de la situation. C'est cela qui lui permet de nouer et de dénouer des alliances à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Par ailleurs, le changement organisationnel tire sa rationalité et sa légitimité du seul fait des acteurs qui les portent ; ces derniers s'inscrivent dans un contexte, c'est à dire dans un système d'acteurs empiriques avec les caractéristiques qui sont les siennes : ses structures de pouvoir, ses possibilités et ses règles de jeu.

- De cette assertion se dégage une conséquence au plan épistémologique. A partir du moment où l'acteur dispose d'une marge de manœuvre irréductible, il est vain, comme le prétend le raisonnement à priori de chercher à expliquer les comportements des personnes dans la « rationalité » de l'organisation, ou dans ses objectifs, sa structure ou ses fonctions. Raisonner de la sorte c'est postuler que l'acteur est une passivité qui se conforme « sagement », qui se moule dans l'organisation.

On peut retenir, selon Crozier et Friedberg, pour comprendre une organisation, il faut partir du marginal de ce qui n'est pas entièrement soumis aux règles de l'organisation en tant que système formel (1977, p.44).

Les comportements imprévus ne sont pas des exceptions mais la règle dans une organisation. Contrairement à Mintzberg, ces auteurs soutiennent que l'organisation est en état de désorganisation permanente. C'est le lieu où le jeu de pouvoir se déploie le plus, surtout quand l'organisation est en crise. La relation de pouvoir, n'est, par ailleurs, pas une relation de conflits à mort. Ce qui est visé, ce

n'est jamais la disparition de l'autre, les rivaux ou l'organisation, sa disparition entrainerait celle du pouvoir, mais un équilibre constamment instable.

L'importance du non-formel amène à examiner la notion de rôle dans l'analyse stratégique de l'organisation. Crozier et Friedberg rejettent cette notion. Elle est, selon eux, inopérante pour expliquer la réalité organisationnelle. Parce qu'elle réfère au formel, cette notion ne peut expliquer les jeux et les stratégies qui ne se déroulent pas dans ce cadre. Le rôle ne renvoie pas à une réalité concrète. Crozier et Friedberg ont introduit la notion de jeu pour sortir de l'impasse théorique où s'étaient fourvoyés les classiques. Ces derniers faisaient du rôle le point nodal de l'analyse des organisations. Le jeu est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en se laissant une marge pour leur liberté (1977, p.113). Le concept de jeu a l'avantage de concilier la liberté de l'acteur et les auxquelles il est soumis.

La vision de Crozier et de Friedberg s'oppose à celle de Mintzberg qui considère plutôt le jeu politique comme un travers, une anomalie, une « *maladie* » de l'organisation. Mais s'ils posent la liberté de l'acteur comme donnée a priori, ils soutiennent aussi que cette liberté, cette possibilité de jeu, n'est pas sans limites.

2/ Le système et l'acteur, les limites de l'acteur

On pourrait se demander, compte tenu de l'insistance de Crozier et Friedberg sur le statut de l'acteur, jusqu'où celui-ci peut aller : quelles sont les limites de ses possibilités de jeu ? Si la liberté de l'acteur est au centre de la réflexion sur l'organisation pour Crozier et Fiedberg, ils reconnaissent qu'il ne faut pas en faire une entité complètement déconnectée du reste. L'acteur n'est pas une rationalité sans faille, un empire dans un empire ; sa liberté n'est pas sans borne, il évolue à l'intérieur d'un système.

La définition que le linguiste Hjelmslev donne du système permet de mieux saisir les limites de l'acteur au sein de l'organisation. Il le définit comme « *une entité autonome de dépendances internes* » ; soulignant ainsi le caractère non autonome des éléments ; « *la dépendance réciproque* » rend la liberté de l'acteur dans le système

toute relative. L'étendue, la force et la spécificité du système sont des variables limitant pour le déploiement de sa stratégie. Sa situation dans la ligne hiérarchique et sa « compétence » peuvent jouer aussi contre lui. Sa force faisant pour ainsi dire sa faiblesse. Le paradoxe n'est qu'apparent. L'expert est, par exemple, obligé de satisfaire les attentes placées en lui s'il veut continuer à « jouer » et s'il veut que sa stratégie porte. Il est, par ailleurs, obligé de lâcher du lest pour la survie de l'organisation en tant que telle - c'est-à-dire lieu où il peut jouer - donc pour sa propre survie en tant que membre de cette organisation. On ne scie pas une branche sur laquelle on est assis. Les limites du pouvoir de l'acteur résident aussi dans les limites de liberté dont dispose chacun des partenaires dans une relation de pouvoir.

Elles se situent aussi à la frontière du pouvoir de l'organisation dans ce qu'elle a de contraignant. C'est l'organisation qui, dans une certaine mesure, fixe les règles du jeu et en délimite le terrain ; elle est le champ de limitation stratégique.

C'est elle qui, après tout, régule le processus formel de relations à travers, par exemple, l'organigramme, le règlement intérieur, les notes de services. A cette contrainte formelle majeure et constante, parce qu'elle est la condition même du jeu, s'ajoute celle des zones d'incertitudes mises en place par elle et dont le défi majeur pour les acteurs est d'en assurer le contrôle.

Elle conditionne par le fait même « *profondément l'orientation et le contenu de leur stratégie* » (1977, p. 79). Elle limite leur marge de manœuvre. L'autre atout non moins important utilisé par l'organisation dans la lutte d'influence contre l'acteur est le contrôle des informations. Les canaux formels d'information créés par l'organisation lui permettent d'exercer un certain contrôle donc un pouvoir sur les membres.

La liberté de l'acteur commence là où s'arrête, pour ainsi dire, celle de l'organisation. L'acteur est, aussi, limité par ses propres contradictions. Ses objectifs ne sont pas toujours clairs ni constants. C'est une personne humaine, avec ses engagements, ses reniements ; il est dit Friedberg « *empirique, humain et calculateur* » (1993, p. 201).

Le raisonnement stratégique a permis de saisir toutes ces contradictions apparentes. En effet, *« alors que la réflexion en termes d'objectifs tend à isoler l'acteur de l'organisation à qui elle l'oppose, la réflexion en termes de stratégies oblige à chercher dans ce contexte organisationnel la rationalité de l'acteur et à comprendre le construit organisationnel dans le vécu des acteurs »* (p. 57).

La liberté et la rationalité de l'acteur ne sont donc pas illimitées. Pour saisir de manière réaliste son jeu, il faudrait le replacer dans son contexte, dans l'organisation et ses mécanismes réducteurs qui imposent à ce jeu des limites.

Les objectifs, les besoins de l'acteur sont contingents. Les acteurs ne sont pas des entités absolues, pas des *« surhommes hyperrationnels et souverains »* Friedberg, 1993, p. 198). Même si, comme mentionné plus haut, il peut paralyser le fonctionnement du système, il reste qu'il est tributaire du système par le fait même que c'est l'organisation qui régularise le déroulement des relations de pouvoir et qui le fait même, impose des frontières à sa liberté. En conclusion,

« l'étude du fonctionnement de l'organisation ne peut se faire dans l'abstrait ou à partir d'une quelconque rationalité à priori, fut-elle systémique. Elle passe par l'observation et la mesure des attitudes, comportements et stratégies de ses membres, par l'évaluation des ressources spécifiques ainsi que des contraintes de toutes sortes qui limitent leur marge de manœuvre et pèsent sur leurs stratégies » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 109).

En résumé : a) Crozier et Friedberg rejettent toute recherche de lois sur l'organisation. Ce principe philosophique autant qu'épistémologique repose sur le caractère contingent de l'organisation et corrélativement sur le statut de l'acteur qui, en tant qu'humain, est fondamentalement libre et donc imprévisible. b) L'analyse organisationnelle ne peut être qu'empirique, elle est condamnée au cas par cas : deux situations ne peuvent jamais être complètement identiques. Ils rejettent toute forme de déterminisme au

niveau de l'analyse organisationnelle et à la limite toute comparaison entre les organisations. c) L'approche organisationnelle se veut moins ambitieuse et plus réaliste, elle « est moins positiviste et plus humaine » (Friedberg, 1998, p. 21). Ici l'analyste ne prophétise plus, il ne montre plus le droit chemin qui assure et conduit à l'Eden de l'efficacité, il se contente d'être un homme et son rôle n'en est que plus difficile. Il a, en effet, deux obligations : l'une théorique, l'autre pragmatique. La première, produire une connaissance concrète de la réalité humaine sous-jacente au contexte d'action analysée. La seconde, aider les intéressés à la fois à se situer par rapport à cette connaissance, à en extraire des connaissances qu'ils devront intégrer dans leurs pratique quotidienne.

Bibliographie

Bernoux, P. (1995). *La sociologie des organisations*. Paris, Le Seuil.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil.

Crozier, M. (1985). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Le Seuil.

Crozier, M. (1980) L'université comme organisation. *Les cahiers de l'AUPELF*, n° 1, pp.45-55.

Djeghloul, A. (1987). L'université algérienne entre dionysiaque et l'apollinien. In *Aspects de la société algérienne. Recueil des conférences*. Paris, Ed. Centre Culturel Algérien, pp. 179-188.

Friedberg, E. (1998). *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Paris, Le Seuil.

Felouzis, G. (Dir.). (2003). *Les mutations actuelles de l'Université*. Paris, Presses Universitaires de France.

Foudriat, M. (2007). *Sociologie des organisations*. Paris, Pearson Education.

- Friedberg, E. et Musselin, C. (1992). *Le gouvernement des universités. Perspectives comparatives*. Paris, Le Seuil.
- Mucchielli, R. (1990). *Organigrammes et sociogrammes*. Paris, ESF.
- Carpentier, A. (1999). *Le mal universitaire. Diagnostic et traitement*. Paris, Robert Lafont.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- March, J-G. et Simon, H-A. (1991). *Les organisations*. Paris, Dunod.
- Zetlaoui, J. (1999). *L'universitaire et ses métiers. Contribution à l'analyse des espaces de travail*. Paris, L'Harmattan.
- Petit, F. (1991). *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Paris, Privat.