

## MICHEL CROZIER

(1922-2013)

### *Comment analyser les stratégies d'acteurs dans les systèmes organisationnels ?*

M. Crozier a été un pionnier de la sociologie des organisations. Il a étudié, dans les années 1960, le fonctionnement de l'Administration en France. Il a montré que la rigidité d'un système bureaucratique rend inévitables des crises d'adaptation aux changements. Pour limiter celles-ci, il faut assouplir le fonctionnement des organisations en donnant plus de liberté aux acteurs.

Avec E. Friedberg, M. Crozier a publié *l'acteur et le système*, étude sur les dysfonctionnements des organisations bureaucratiques et les relations de pouvoir. Ils constatent que la logique de la bureaucratie est de tout contrôler mais que cela s'avère impossible. De ce fait, les relations informelles ont autant d'importance que les règles formelles et la non application de ces dernières fait partie du fonctionnement normal de l'organisation.

Cette approche est à la fois une critique du modèle rationnel développé par l'école classique et des analyses de l'école des relations humaines qui prennent en compte l'individu, mais pas les caractéristiques des relations qui s'établissent au sein des organisations du fait de l'action des individus.

L'individu est acteur dans un système d'action concret c'est à dire dans un ensemble de relations qui produit des règles stables et des mécanismes de coordination. Ces règles et mécanismes résultent du comportement des différents acteurs, chacun poursuivant des buts qui lui sont propres. Les relations ainsi décrites à travers les jeux d'acteurs ne sont donc pas prévues par l'organisation formelle : ce sont des **zones d'incertitude** qui confèrent à l'individu une autonomie. Toute organisation comporte une structure informelle qui se superpose à la structure formelle.

Le fonctionnement d'une organisation n'est donc pas seulement déterminé par les règles qu'elle édicte mais l'est aussi par les **relations informelles** construites par les **stratégies d'acteurs**. Il est donc important de tenir compte des intérêts des individus et des groupes dans la gestion des organisations.

Contrairement à ce que pensaient les classiques, il n'est pas possible de tout contrôler. Et ce n'est pas forcément souhaitable. Car ce qui semble être a priori des dysfonctionnements apparaît à l'analyse comme des possibilités d'ajustement qui donnent de la souplesse au fonctionnement de l'organisation et lui permettent de s'adapter.

### **Principaux ouvrages**

Avec **E. Friedberg** : *L'acteur et le système*, 1977

*L'entreprise à l'écoute*, 1989