

Les études de cas de l'Analyse Sociologique des Organisations

Direction scientifique : Erhard Friedberg*

1. Objectifs de formation

Pour s'approprier des outils permettant de mieux comprendre la complexité des organisations et d'apprendre à prendre le recul nécessaire à l'analyse d'une situation organisationnelle

- Développer sa capacité de diagnostic des situations organisationnelles
- Développer sa capacité à la conduite du changement
- Comprendre ce qu'est un système d'acteurs interdépendants

...et aussi

- Savoir élaborer et lire un diagramme des relations (ou sociogramme)
- Réfléchir aux enjeux des relations qui unissent les acteurs
- S'interroger sur la logique d'ensemble d'un système étudié
- Réfléchir à la posture de l'analyste ou du sociologue de l'organisation.



2. Le dispositif

*Erhard Friedberg a notamment écrit *L'Acteur et le Système* (avec Michel Crozier), *Le Pouvoir et la règle*.

Professeur à SciencesPo., Erhard Friedberg est chercheur et enseignant.

Directeur du Centre de Sociologie des Organisations (www.cso.edu) pendant 15 ans, il dirige aujourd'hui le Master of Public Affairs at Sciences Po (<http://mpa.sciences-po.fr/>).

Les études de CAS sont réalisées à partir d'enquêtes réalisées par des sociologues ou des étudiants du cycle de sociologie dirigé par Erhard Friedberg à Sciences-Po.

Elles se présentent sous la forme d'**applicatifs MAC/PC à télécharger**. Le moteur de cas interactif (Version 2) qui permet leur déroulement a été spécifiquement conçu pour les cas de l'analyse stratégique des organisations, à partir de l'observation de sessions de formation réalisées par Erhard Friedberg dans le cadre de la formation permanente ou de l'enseignement.

Le **GUIDE méthodologique** a été élaboré très strictement, toujours à partir des éléments d'informations distribuées durant les sessions réelles. Ses auteurs ont cherché à répondre le plus précisément possible aux questions que se pose l'apprenant dans son travail.

Ce GUIDE est accessible pendant le travail sur le cas et en dehors de ce travail.

3. Caractéristiques de l'apprentissage proposé

Interactif

Nos études de cas interactives (applicatifs MAC/PC) permettent aux apprenants de dérouler facilement et à leur rythme les étapes de l'apprentissage. S'appuyant à la fois sur un support *offline* (les cas installés sur un disque dur) et *online* (le GUIDE méthodologique sur le site), ce dispositif utilise le multimédia (interaction avec l'utilisateur, animation, audiovisuel, textes, exercices) pour rendre le transfert pédagogique le plus clair et le plus efficace possible.

Concret

L'étudiant découvre et s'approprié un terrain. Il part du réel, du « vécu professionnel » des intéressés (la lecture des entretiens), pour reconstruire pas à pas :

- a) la structure des relations entre les acteurs ;
- b) les enjeux et les logiques d'action de ces relations ;
- c) la dynamique d'ensemble du fonctionnement qui en résulte. *Voir annexe « Déroulement d'un cas ».*

Autonome

Aucun prérequis n'est nécessaire à l'étudiant qui élabore le cas tout seul (ou en groupe), pas à pas, en dialogue constant avec l'application. A chaque étape, il reçoit des instructions pour réaliser des exercices. Pour chaque exercice, plusieurs essais sont possibles, chacun étant commenté puis corrigé. Les questions posées sont toujours basées sur l'observation du système, et ne font pas appel à la théorie.

L'apprentissage de la MÉTHODE est soutenu par le GUIDE MÉTHODOLOGIQUE qui, pour chaque étape, explicite la démarche à suivre, donne des conseils, rappelle les questions à se poser, etc.

Souple

Utilisables en autoformation, ces cas s'intègrent facilement au sein d'un cursus de formation (en soutien, prérequis, démonstration, illustration, etc.) ou directement comme support de cours.

Des dispositifs mixtes peuvent ainsi être élaborés : les étudiants font les étapes 1 à 3 (découverte du contexte, élaboration du système d'acteurs, travail sur le sociogramme), le cas est terminé au sein d'un cours dans une discussion critique, etc.

4. LES TITRES



LE CAS DE L'ECHANGEUR (nouveau)

La Société Chauffroy intervient sur le marché des échangeurs thermiques s'intégrant dans des moteurs de très haute performance. Depuis quelques années, le marché de ce produit a connu de profondes modifications... Une nouvelle politique commerciale, s'appuyant sur une nouvelle organisation, a été mise en oeuvre, mais elle ne donne pas les résultats escomptés...

Objectifs pédagogiques

Sur le plan du management et de l'organisation

- Comprendre les effets complexes d'un dispositif de communication
- Réfléchir aux tensions entre exigences commerciales et exigences de fabrication
- Mettre en évidence les perturbations provoquées par les impératifs de la gestion financière...

Sur un plan méthodologique

- S'approprier le mode de raisonnement de l'analyse stratégique des organisations
- Comprendre ce qu'est un système d'acteurs interdépendants, la stratégie, les jeux de pouvoir



LE CAS DE LA FONDERIE

Dans les années 80, l'introduction de groupes semi-autonomes de travail dans les entreprises était chose courante. Ce cas analyse le fonctionnement du département d'une usine qui, trois ans auparavant, avait été réorganisée suivant ce schéma...

Objectifs pédagogiques

Comprendre les conséquences d'une organisation en groupes semi-autonomes de travail sur :

- le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise ;
- la structure des rapports entre les différentes parties en présence ;
- la ligne hiérarchique elle-même ;
- l'articulation entre ligne hiérarchique et ligne technique.

Sur un plan méthodologique

- S'approprier le mode de raisonnement de l'analyse stratégique des organisations
- Comprendre ce qu'est un système d'acteurs interdépendants, la stratégie, les zones d'incertitudes, les jeux de pouvoir



LE CAS DE L'USINE PX

Années 1990 : une usine de construction mécanique dans laquelle on fabrique des boggies de chemin de fer. Le directeur de l'usine, qui a organisé la décentralisation de la production 5 ans auparavant, n'est pas du tout satisfait du fonctionnement qui s'est mis en place. Il veut comprendre notamment pourquoi il y a autant de conflit au sein de l'entreprise et pourquoi les retards de production s'y accumulent.

Objectifs pédagogiques

Sur le plan du management et de l'organisation

- Comprendre comment les stratégies des acteurs dans le temps font dériver une organisation de ses objectifs initiaux
- Comprendre comment une organisation, bien adaptée à un moment "t" à sa mission, s'en éloigne sous l'impact des stratégies rationnelles des acteurs.
- Comprendre comment des déséquilibres, inévitables au bon fonctionnement d'une organisation, s'accroissent sous l'impulsion des stratégies rationnelles des acteurs jusqu'au point de menacer ce fonctionnement.

Sur un plan méthodologique

- S'approprier le mode de raisonnement de l'analyse stratégique des organisations
- Comprendre ce qu'est un système d'acteurs interdépendants, une zone d'incertitude, une stratégie

Comprendre la différence entre l'analyse et le diagnostic (spécifique à ce cas)

5. Déroulement d'un cas

ETAPES	Actions	Outils/exercices
Introduction (vidéo) par l'expert		
Découvrir l'entreprise	Lire, écouter les informations générales émises sur le fonctionnement, la production, l'organisation formelle de la société Chauffroy.	ACCES GUIDE : ETAPE 1 <i>Consulter</i> <i>Dossier multimédia</i>
Leçon Formateur	<i>élément vidéo</i>	
ELABORER LE SYSTEME D'ACTEURS		
S'intéresser au vécu quotidien des différents acteurs	Lire les entretiens réalisés par les sociologues au cours de l'enquête les uns après les autres	ACCES GUIDE : ETAPE 2 <i>Consulter ou imprimer</i> <i>Entretiens « texte »</i>
Élaborer le diagramme de relations (ou sociogramme)	a) Tracer les relations qui se nouent au quotidien entre les acteurs	<i>Exercice</i> <i>L'utilisateur trace, pour chaque entretien, les relations sur un organigramme vierge</i>
Analyse de réponse : 6 essais par entretien Chaque commentaire renvoyé s'enrichit d'extraits d'entretiens au fur et à mesure des échecs. Au dernier essai, l'application donne la solution.		
Finaliser le diagramme de relations (ou sociogramme)	b) Qualifier ces relations comme bonne ou mauvaise relation	<i>Exercice</i> <i>L'utilisateur colore, pour chaque groupe d'acteurs proposé, les relations du groupe</i>
Analyse de réponse : 3 essais par entretien Chaque commentaire renvoyé s'enrichit d'extraits d'entretiens au fur et à mesure des échecs. Au dernier essai, l'application donne la solution.		
Établir les constats	Repérer les constats les plus significatifs sur le sociogramme.	ACCES GUIDE : ETAPE 3 <i>Exercice</i> <i>Sélectionner dans une série de D'accord/Pas d'accord, les propositions qui semblent le mieux caractériser le comportement des acteurs.</i>
Analyse de réponse : l'application corrige en renvoyant systématiquement la bonne réponse		
Simplifier le sociogramme	Observer la transformation du sociogramme complet en un sociogramme simplifié et écouter les explications du formateur	ACCES GUIDE : ETAPE 3 <i>Animation commentée</i>
Leçon Formateur	<i>Élément vidéo</i>	
ANALYSER LE SYSTEME D'ACTEURS		
Faire émerger les enjeux	Comprendre quels sont les enjeux et les logiques d'action qui sous-tendent ces relations, et notamment ce qui s'y échange (ou pas...)	ACCES GUIDE : ETAPE 4 <i>Exercice</i> <i>Cerner, à l'aide d'une série de D'accord/Pas d'accord, les propositions qui permettent de comprendre ce qui se passe très précisément au sein de chaque relation.</i>
Analyse de réponse : l'application classe les bonnes propositions et les commente		
Leçon Formateur	<i>Élément vidéo</i>	
Découvrir la logique d'ensemble du système	Mise en scène de la logique du système dans des petits événements quotidiens	ACCES GUIDE : ETAPE 5 <i>Animation</i>
Leçon Formateur	<i>Élément vidéo</i>	
Conclusion émise par l'expert (vidéo) + ACCES GUIDE : ETAPE 6		

6. Le guide méthodologique

Les cas ont été élaborés afin de permettre aux apprenants :

- 1. de comprendre, de l'intérieur, quelle doit être **la posture de l'analyste** qui utilise l'analyse stratégique des organisations pour découvrir le fonctionnement d'un terrain ;
- 2. de mesurer que, derrière la complexité des situations réelles, il existe des **régularités de comportements** qu'il faut décoder parce qu'elles sont le support de la logique du système d'acteurs ;
- 3. d'apprendre à mettre à jour la **logique d'action cohérente** d'un système d'acteurs.

Pour cela, chaque cas est structuré en **5 ETAPES (6 pour L'usine PX)**. Chaque **ETAPE** correspond à un moment de l'enquête et de l'analyse.

Dans ce GUIDE, l'apprenant trouvera pour chaque étape, des éléments méthodologiques précis qui l'aideront à avancer dans son travail sur le cas.

- Le **titre** qui représente l'action à mener à bien dans l'étape
- Le **sous-titre** qui précise le résultat attendu
- La **méthode** qui explicite comment s'y prendre à ce moment de l'analyse
- Les **objectifs** de l'étape qui sont explicités concrètement
- +
- Le **conseil** de l'étape
- Les **Indispensables**, c'est à dire les articles sur les concepts dont l'apprenant peut avoir besoin pour être opérationnel
- Des vidéos qui proposent des exemples ou des explications susceptibles de renforcer votre apprentissage.

Ce GUIDE est en accès direct à partir de l'étude de cas en cours. Il est aussi accessible à partir du site www.recherche-et-organisation.com/aso (avec le numéro de licence).

Exemple de la trame méthodologique de l'étape « 1 »

- Le **titre** « Découvrir l'entreprise »
- Le **sous-titre** « accumuler les informations formelles et découvrir le vécu des acteurs »
- La **méthode**
« Lorsque, dans la perspective de l'analyse stratégique, le sociologue aborde une organisation pour l'étudier empiriquement, il doit, toutes proportions gardées, se mettre dans la position et adopter la posture d'un ethnologue qui débarque chez une peuplade indigène dont il ignore tout et dont il veut étudier les us et coutumes pour comprendre les fondements et les modes de régulation de son ordre local. »
- Les **objectifs** qui sont les choses à atteindre concrètement
 - Observer et écouter
 - Mener des entretiens
 - Les questions à poser
 - Ce qui fait échouer un entretien
 - Ce qui permet sa réussite
- Le **conseil** de l'étape
 - Le sociologue doit accepter les faits qu'il a observés sans *a priori* et sans jugement.
 - Attention ! Seul un grand nombre d'entretiens peut permettre une analyse raisonnée d'un système.
- Les **Indispensables**
Méthodologie de l'entretien
- **Vidéos**
Avec Michel Crozier, Erhard Friedberg, Peter Blau. William Foote Whyte.

Pourquoi l'analyse stratégique des organisations ?



**Une question se pose dans toute organisation :
qu'est-ce qui est le plus important, de la conception
d'une action ou de sa mise en œuvre sur le terrain ?**

Tout est important. Mais, trop souvent, on n'a d'yeux que pour la conception et on oublie de regarder de près les conditions de la mise en œuvre, et pourtant c'est au moins aussi décisif... La mise en œuvre ne découle jamais des qualités du projet. Le projet est une chose, sa réalisation en est une autre, qui échappe au contrôle des décideurs parce que c'est une affaire d'action collective. L'action collective est une chose compliquée. Elle fait intervenir un grand nombre d'acteurs avec leurs rationalités, leurs intérêts, lesquels s'articulent dans un ordre toujours différent de celui pensé par les décideurs. »

Qu'apporte un regard sociologique ? Une sensibilité aux difficultés de la mise en œuvre et une capacité de les décoder.

L'analyse sociologique des organisations met l'accent sur les discontinuités dans l'action sociale : le champ social n'est pas unifié, il est hétérogène et structuré par toutes sortes d'ordres locaux, partiels... Ces ordres locaux sont le produit de l'action intelligente de tous les participants. William m Foote Whyte** disait qu'il avait « toujours pensé que le type en bas de l'échelle était plus intelligent que ce que ses supérieurs voulaient bien reconnaître, et que ce qui l'intéressait, c'était ces situations où des gens exclus des processus de décisions finissaient par avoir une réelle influence sur le cours des choses, et que tout cela fonctionnait. »

L'analyse sociologique des organisations exige du décideur qu'il traque cette intelligence pratique de l'homme « en bas de l'échelle » et qu'il respecte la créativité dont elle est porteuse. A ce titre, elle est une sociologie profondément démocrate...

L'organisation est l'instrument que les hommes se sont forgé pour pouvoir coopérer tout en gardant un minimum d'autonomie. Bien que les apparences nous la présente comme évidente, il faut la comprendre comme une construction sociale.

Prendre le point de vue de l'analyse stratégique des organisations, c'est questionner l'évidence de cette construction pour en analyser les conditions de son maintien et de son développement. Prendre le point de vue de l'analyse stratégique des organisations, c'est rappeler à l'homme d'action qui demande toujours des solutions, l'importance de la compréhension et de la capacité du diagnostic.

Erhard Friedberg