

# 2011 - Les études de cas de l'Analyse Sociologique des Organisations

Direction scientifique : Erhard Friedberg\*

## 1. Objectifs de formation

**Développer une sensibilité à l'organisation**

**Apprendre à se situer au sein d'environnements complexes**

- Comprendre ce qu'est un système d'acteurs interdépendants
- Savoir élaborer et lire un diagramme des relations (ou sociogramme)
- Comprendre quels types d'enjeux unissent les acteurs dans les relations
- S'interroger sur la logique d'ensemble d'un système étudié
- Réfléchir à la posture de l'analyste et/ou du sociologue de l'organisation

Afin de :

- Développer une capacité de diagnostic des situations organisationnelles
- Développer une capacité à la conduite du changement.



\*Erhard Friedberg est sociologue de l'organisation. Il a notamment écrit *L'Acteur et le Système* (avec Michel Crozier), *Le Pouvoir et la règle*. Professeur à Sciences Po, il dirige actuellement le Master of Public Affairs at Sciences Po. (<http://mpa.sciences-po.fr/>)

## 2. Le dispositif

Les **ÉTUDES DE CAS** sont réalisées à partir d'enquêtes réalisées par des sociologues ou des étudiants du cycle de sociologie longtemps dirigé par Erhard Friedberg à Sciences-Po. Elles se présentent sous la forme d'applicatifs interactifs que l'utilisateur doit dérouler (pour MAC/PC - à télécharger ou livrés avec un CDROM d'installation)

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 à partir du cas et en dehors de ce travail, à partir du site dédié.

## 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), le 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 ».

### POUR L'AUTOFORMATION

Aucun prérequis n'est nécessaire. L'étudiant 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.

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

### COMME RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

S'ils sont utilisables en autoformation, ces cas, découpés en étapes, 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 LA DOULEUR A L'HÔPITAL (nouveau)

Tout le monde est d'accord pour dire que « la douleur n'est pas une fatalité » (nom du programme lancé par le gouvernement français à la fin des années 90 pour une meilleure prise en charge de la douleur à l'hôpital. Et pourtant, ce cas montre clairement que la prise en charge de la douleur à l'hôpital ne va pas de soi : non seulement elle n'est pas facile à mettre en œuvre, mais en plus, elle semble renvoyer à des réalités différentes suivant les acteurs.

#### Objectifs pédagogiques spécifiques au cas

- Comprendre la nature « sociale » ou organisationnelle, c'est-à-dire relationnelle et donc relative, de la douleur et de sa prise en charge.
- Réfléchir sur les relations complexes entre satisfaction des personnels et réalisation de la mission d'un service.
- Comprendre qu'un problème n'est jamais seulement d'ordre éthique, qu'il a toujours une dimension organisationnelle.



### LE CAS DE L'ÉCHANGEUR

La Société Chauvroy 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 œuvre, 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...
- 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.
- 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

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

## 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 **ÉTAPE** 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](http://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....