

Revue européenne  
des sciences sociales

European Journal of Social Sciences

## Revue européenne des sciences sociales

European Journal of Social Sciences

50-2 | 2012

Varia

---

### L'analyse stratégique en perspective

Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier

Dominique Martin

---



#### Édition électronique

URL : <http://ress.revues.org/2255>

DOI : 10.4000/ress.2255

ISSN : 1663-4446

#### Éditeur

Librairie Droz

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2012

Pagination : 93-114

ISBN : 978-2-600-01704-6

ISSN : 0048-8046

#### Référence électronique

Dominique Martin, « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], 50-2 | 2012, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://ress.revues.org/2255> ; DOI : 10.4000/ress.2255

---

Ce document est un fac-similé de l'édition imprimée.

© Librairie Droz

# L'ANALYSE STRATÉGIQUE EN PERSPECTIVE

## RETOUR SUR LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS DE MICHEL CROZIER

DOMINIQUE MARTIN

Professeuse émérite à l'Université Lyon-2 Lumière  
dominique.martin41@sfr.fr

**Résumé.** L'œuvre de Michel Crozier marque un tournant dans la sociologie française du travail des années 1960 et 1970. Jusqu'alors centrée sur les effets pervers du taylorisme ou influencée par l'idée marxiste de la lutte de classes, la sociologie du travail avait négligé l'étude des organisations comme ensembles de situations où les acteurs s'affrontent en déployant des relations de pouvoir. Crozier observe d'un point de vue micro-social comment les individus construisent des régulations durables qui font système. Nous reviendrons tout d'abord sur le cas paradigmatique du Monopole français des tabacs étudié par Crozier dans *Le Phénomène bureaucratique* (1963), puis sur les concepts mobilisés par lui à cette occasion et par la suite. On s'intéressera particulièrement à l'ouvrage qu'il publia avec Erhard Friedberg en 1977, où la sociologie des organisations est élevée au rang de sociologie générale de l'action organisée. Cette théorie fit l'objet de nombreuses critiques qui en récusèrent notamment les conceptions trop restrictives de l'action et du pouvoir.

**Mots-clés:** action, bureaucratie, Michel Crozier, Erhard Friedberg, jeu, organisation, pouvoir.

**Abstract.** Michel Crozier's writings mark a turning point in the 1960s' and 1970s' French sociology of Work. Until then focusing on the perverse effects of Taylorism or influenced by the Marxist idea of class conflict, sociology of Work had neglected the study of organizations as arenas where actors confront one another by displaying power relationships. Crozier observes from a micro-social point of view how individuals build lasting systemic regulations. I first examine the paradigmatic case of the French tobacco Monopoly studied by Crozier in *The Bureaucratic Phenomenon* (1963) and then I turn to the concepts he used in this text and thereafter. Particularly, I thoroughly examine the Crozier and Erhard Friedberg's 1977 book, where sociology of organizations is raised to the level of a general sociology of organised action. This theory has been consistently criticised, notably by challenging its too restrictive views of action and power.

**Keywords:** action, bureaucracy, Michel Crozier, Erhard Friedberg, game, organization, power.

Michel Crozier, à travers son ouvrage principal, *Le Phénomène bureaucratique* (1963), puis ses travaux sur l'administration française, a considérablement renouvelé la sociologie du travail dans les années 1960 et 1970. Mais ce que l'histoire intellectuelle retiendra de lui est sans doute plus large : il fonde une discipline autonome, la sociologie des organisations, et ouvre la voie, avec Erhard Friedberg (Crozier et Friedberg, 1977), à une sociologie de l'action organisée qui prétend au statut de sociologie générale. Son inlassable passion de raisonner et de convaincre, qu'on retrouve jusque dans ses *Mémoires* (Crozier, 2002 et 2004), a nourri aussi de multiples séminaires de formation auprès de cadres et de dirigeants, au point que ses idées sur le gouvernement des organisations sont devenues la marotte de responsables qui les ont parfois perverties, en voulant utiliser sa théorie des relations stratégiques comme un ensemble de recettes pour accroître leur pouvoir personnel<sup>1</sup>.

Nous reviendrons tout d'abord sur les analyses du *Phénomène bureaucratique*. Crozier va observer d'un point de vue micro-social comment les individus construisent des régulations durables qui font système. L'intérêt de sa démarche est de reformuler des notions connues et d'en mettre à l'épreuve de nouvelles. Ces notions retiendront notre attention dans la deuxième partie de cet article. Leur validité fit l'objet de nombreuses critiques. Nous les examinerons dans la troisième et dernière partie de la présente contribution.

## I. LES ENQUÊTES AU MONOPOLE FRANÇAIS DES TABACS

Rien ne prédisposait le jeune Crozier, à son entrée au Centre national de la recherche scientifique, à étudier le fonctionnement de la bureaucratie<sup>2</sup>. Nous nous arrêtons ici sur le cas particulier des relations entre les acteurs de l'atelier au sein de la manufacture de la Seita (la Société nationale d'exploitation industrielle

- 1 Parmi les séminaires que Crozier a animés, on citera ceux de l'ADSSA (Association pour le développement des sciences sociales appliquées) qu'il fonde, à Paris, avec d'autres sociologues dans la décennie 1970 et aux travaux de laquelle l'auteur de cet article a participé, à ses côtés (voir Crozier, 2004, p. 156).
- 2 Crozier s'occupe d'abord, aux États-Unis, des syndicats américains et de la négociation collective. Sa première approche de la grande organisation bureaucratique, avec l'enquête sur les chèques postaux, à Paris, dans les années 1950, sera plutôt orientée par la problématique de la conscience de classe chez les employés de bureau. C'est à travers la relecture de

des tabacs et allumettes). L'équipe de Crozier y a conduit, entre 1956 et 1960, deux séries d'enquêtes. L'une intensive, par entretiens, dans trois établissements de la région parisienne. L'autre extensive, dans 12 établissements<sup>3</sup>. L'univers du Monopole français des tabacs ou « Monopole industriel », comme l'appelle Crozier (1963, p. 79), reproduit les caractéristiques de la bureaucratie. Le point de vue de Crozier est original du fait qu'il va s'attacher à décrire séparément les relations entre les acteurs et décoder la signification de leurs interactions<sup>4</sup>.

Cinq catégories de personnel sont en présence : a) le personnel de production, au 2/3 des femmes, est recruté majoritairement parmi des veuves de guerre qui bénéficient d'un droit à l'emploi réservé ; b) les ouvriers d'entretien sont, eux, recrutés au terme d'un concours difficile (ils sont qualifiés et ont une forte rémunération à l'ancienneté) ; c) les chefs d'atelier, le plus souvent issus du milieu militaire, sont recrutés aussi sur concours ; d) les ingénieurs techniques, qui font carrière dans l'usine ; e) le personnel de direction, qui a l'avantage d'avoir réussi le concours renommé de l'École polytechnique. Ce dernier occupe des fonctions valorisées par leur prestige social local (*ibid.*, chap. IV).

Les données organisationnelles et techniques sont indispensables pour comprendre ce monde : a) la charge de travail est importante, dans le cadre d'un procès de travail typiquement taylorien, bien qu'elle fasse l'objet de négociation constante avec les syndicats ; b) le règlement d'ancienneté joue le rôle

Tocqueville qu'il découvre le support théorique de ce qui sera le modèle français, dans la quatrième partie du *Phénomène bureaucratique* (voir Crozier, 2000, vol. I, p. 219).

- 3 Crozier rend compte des relations conflictuelles au sein de l'équipe de direction dans un premier article de 1961, paru dans *Human Relations* (Crozier, 1961a). Un article précédent, paru dans le 2e volume de la revue *Sociologie du travail*, dont il fut un des fondateurs (avec J.-D. Reynaud, A. Touraine et J.-R. Tréanton), relate les premiers constats d'enquête à la Seita (Crozier, 1960). La plupart des articles de Crozier que j'aurai occasion de citer sont repris dans Crozier, 2000.
- 4 Crozier rappellera que la nouveauté de son approche résidait dans une orientation délibérément empirique, quasi ethnographique, du fait d'un sujet importé des États-Unis et du fait, aussi, d'un agnosticisme idéologique (Crozier et Friedberg, 1995). C'est bien ce qui avait suscité les reproches d'une grande partie des membres du jury de sa soutenance de thèse. Crozier raconte dans ses *Mémoires* qu'à la remarque de Raymond Aron, s'émerveillant qu'il puisse généraliser à partir de deux études de cas, il l'interrompt le plus calmement possible pour déclarer : « Monsieur, je préfère généraliser à partir de deux cas, plutôt qu'à partir de pas de cas du tout ». La brouille fut consommée ensuite avec l'illustre mandarin (Crozier, 2002, p. 257).

d'une « bible » et a pour fonction secondaire de protéger contre l'arbitraire des chefs ; c) la production reste inégalement mécanisée, les ingénieurs techniques ayant pour enjeu permanent la mécanisation, qui leur permet de faire valoir l'originalité de leur démarche axée sur le changement organisationnel ; d) l'autorité formelle est fortement concentrée, mais les directeurs sont en fait relativement impuissants à cause des règles de l'entreprise et du contre-pouvoir syndical. En outre, les faibles relations de marchandage entre le sommet et la base créent une distance entre les diverses catégories (*ibid.*).

Dans cet univers règlementé, hautement routinisé, un problème subsiste et empoisonne les relations quotidiennes : la fréquence des pannes et la durée anormale de réparation des machines. Problème d'autant plus gênant que, lors des pannes, les ouvrières sont déplacées, souvent sur des postes moins payés ou moins valorisés. Il s'ensuit un climat délétère au niveau de l'atelier. L'étude est conduite en trois temps :

A) Dans la logique des Relations humaines, dont part l'analyse de Crozier, les rapports entre catégories de personnel dans l'atelier constituent un système informel d'affects et de tensions. Entre chefs d'atelier et ouvrières de production, la norme est celle de l'évitement : les ouvrières entretiennent un climat cordial, sans plus, fait de distance et de faible engagement ; les chefs d'atelier ont visiblement, derrière une façade paternaliste, peu de considération pour les ouvrières de production. Entre les chefs d'atelier et les ouvriers d'entretien, la relation est celle d'un déni mutuel de reconnaissance : les ouvriers d'entretien manifestent une grande insatisfaction et le font sentir aux chefs d'atelier en maintenant sur eux une pression de tous les instants. Entre les ouvriers d'entretien et les ouvrières de production on observe un climat paradoxal de tension et d'investissement affectif : les ouvriers d'entretien ont la même réaction de paternalisme pour des ouvrières jugées irresponsables et incompetentes. Le climat est celui de querelles intestines fréquentes, les ouvrières de production réagissant avec insatisfaction à cette morgue d'ouvriers qui se comportent comme une caste de chefs (*ibid.*, p. 157-182).

B) Il en résulte la formation durable d'attitudes qui structurent la vie affective des groupes. Les chefs d'atelier réagissent par morosité et résignation. Les ouvrières de production font montre d'un mélange de conformisme et de critique. Quant aux ouvriers d'entretien, ils manifestent une intégration heureuse, teintée d'agressivité. Beaucoup pensent que le prix à payer de l'attachement au Monopole est trop élevé, mais leur solidarité de corps y trouve son compte.

C) Dans un tel contexte, on pourrait conclure à l'existence d'un système d'attentes stables, où les règles permettent la prévisibilité et où les affects sous-tendent une régulation informelle. C'est sans compter avec les relations de pouvoir que Crozier met à jour et qui, loin de s'opposer aux affects, les mobilisent dans le cadre de stratégies rationnelles (*ibid.*, p. 211-231<sup>5</sup>). Car les pannes, incertitude centrale, touchent directement les ouvrières, mais aussi les chefs d'atelier. Ces derniers voient, à cette occasion, les ouvriers d'entretien agir à leur guise, avec la complicité de l'ingénieur technique dont ils dépendent directement et qui dispose d'un territoire autonome par rapport à la production.

Trois séries de relations de pouvoir s'entrecroisent ainsi et font jeu, sur fond d'instrumentalisation des affects. Les ouvriers d'entretien adoptent un comportement simple et rigoureux : ils dévaluent systématiquement les chefs d'atelier en revendiquant, par une stratégie de démoralisation, une plus grande compétence qu'eux. Les chefs d'atelier sont impuissants à reporter leur autorité sur les ouvrières, toute alliance entre les deux groupes étant également inconvenante. Quant aux ouvrières de production, elles maintiennent, malgré leur position d'infériorité, une certaine tension pour rappeler aux ouvriers d'entretien leur alliance en tant que salariés appartenant au même syndicat et limiter de cette manière, par une négociation interne, le coût de leur subordination de fait. On voit ainsi le double effet des relations de pouvoir et du jeu qui les cristallise durablement. Par ailleurs, ce climat de tension n'empêche pas l'organisation de fonctionner, au moins *a minima*. Tout changement supposerait une redistribution des ressources des acteurs, ce qui est exclu étant donné la stabilité du système bureaucratique. Non seulement les ouvriers d'entretien trouvent

5 Voir aussi Crozier, 1961b.

auprès des ingénieurs techniques un appui décisif, qui tient en échec toute stratégie alternative de modernisation, mais ils savent user habilement de la menace, auprès des ouvrières de production, de constituer un syndicat séparé, ce qui conduit encore davantage ces dernières à modérer leurs critiques. Le système doit sa stabilité à la récurrence des stratégies.

Si Crozier ne découvre pas les relations de pouvoir dans l'organisation, il leur accorde une place centrale dans sa régulation. Paraphrasant Robert Dahl (1957), pour qui le pouvoir de A sur B est la capacité qu'à A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans son intervention, Crozier (*ibid.*, p. 211) soutient que le pouvoir de A sur B est la capacité qu'à A d'obtenir, dans sa négociation avec B, que les termes de l'échange lui soient favorables. Cette définition, couplée avec la capacité de se rendre imprévisible et indispensable, ouvre la voie, au plus loin des concepts de puissance et de domination, à une vision relationnelle du pouvoir. Les acteurs mettent en scène des stratégies qui, en fonction des ressources dont ils disposent, leur permettent de s'imposer auprès des autres, toujours dans la limite où l'autre, jamais dépourvu non plus de ressources, peut en retour négocier sa participation à l'action.

Il en résulte un certain nombre de conséquences pour l'idée d'organisation que Crozier retient de son analyse : a) il faut rejeter tout « one best way », l'organisation étant contingente et liée à l'état des relations de pouvoir qui la structure ; b) on surévalue la rationalité formelle des organisations si on se fonde uniquement sur les règles et l'organigramme ; c) l'incertitude, donnée ou créée, offre une occasion de pouvoir à condition de posséder une ressource pertinente : au Monopole, seuls les ouvriers savent réparer les machines (ils ont même fait disparaître les notices de fonctionnement !) ; d) par rapport aux Relations humaines, la place des sentiments est bien reconnue, mais médiatisée par les stratégies (d'où le concept hybride de « stratégie affective » ; enfin e) les relations de pouvoir ne vont pas de soi, car c'est l'organisation qui en établit les sources. C'est ainsi que les dirigeants sont contraints par les règles qu'ils ont édictées (*ibid.*, p. 211-220).

Melville Dalton (1959) ne voit dans les organisations qu'un ensemble de marchandages et de compromis plus ou moins avouables. Crozier (*ibid.*, p. 222-223), reprenant son analyse des réunions de direction, conclut que, poursuivie sans contrôle, la lutte pour le pouvoir aboutirait à des effets paralysants et à des situations insupportables. Le pouvoir reste pour lui limité par la structure hiérarchique et institutionnelle<sup>6</sup>. Comment s'y prend alors l'organisation pour tempérer cette lutte pour le pouvoir? Crozier répond en invoquant des «contrôles sociaux». En effet, les ouvriers d'entretien ne font pas totalement la loi dans l'atelier (ainsi, ils ne peuvent s'opposer ni au mouvement de mécanisation ni à la redéfinition des normes de production). Quatre contrôles sociaux balisent par conséquent l'organisation : a) les acteurs sont condamnés à vivre ensemble, ce qui exclut des stratégies radicales ; b) le maintien des privilèges d'un groupe dépend des autres groupes ; c) chacun doit œuvrer à un minimum d'efficacité ; d) les relations entre groupes obéissent à des normes de stabilité. Les relations de pouvoir fondent l'organisation, mais l'organisation dispose d'une inertie qui lui permet de maintenir une cohésion et une durée relatives (*ibid.*, p. 229-231).

## 2. ANALYSE STRATÉGIQUE ET SYSTÈME

Après avoir établi les modes de fonctionnement de la bureaucratie, à la française (voir également Crozier, 1961a) et en général, Crozier s'applique, avec Friedberg et dans la plus parfaite continuité par rapport à ses recherches antérieures (Rouillard, 2005), à jeter les bases d'une théorie de l'action organisée ou collective qui fait date. Les deux auteurs s'interrogent sur le fait de savoir «à quelles conditions et au prix de quelles contraintes» l'action organisée est possible. Ils répondent que ce fait, loin d'être spontané ou naturel, est «un construit social», c'est-à-dire que l'action organisée repose sur une élaboration contingente de règles : seuls les rapports de pouvoir – des rapports de négociation et de marchandage liés au contrôle des incertitudes de la situation, comme cela était déjà clair en 1963 et comme nous allons le préciser – permettent de contraindre les individus

6 «Aucune organisation en effet ne peut fonctionner sans imposer des restrictions sérieuses au pouvoir de négociation de ses propres membres» (Crozier, 1963, p.219).



à coopérer (Crozier et Friedberg, 1977, p. 18-31). Trois notions majeures traversent cette théorie : celle d'action (ou d'acteur), celle de pouvoir bien sûr et celle de jeu. D'autres concepts secondaires en découlent et se conjuguent de manière opérationnelle. La notion d'action, chez Crozier et Friedberg, est indissociable de celle de rationalité limitée empruntée à Herbert Simon (1957) et à l'ouvrage de James March et Simon sur les organisations (1964 [1958]).

Tout d'abord, une organisation n'est pas une horloge ni un ensemble de rouages programmés : elle est un lieu structuré où tout agent « s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 38). L'acteur jouit toujours d'une marge de liberté. Cette conception renvoie à une posture individualiste qui réfute les déterminismes de toute sorte et rompt avec une façon de comprendre l'action, la réduisant à l'exercice plus ou moins passif des prescriptions de rôle<sup>8</sup>. Elle se démarque aussi de la thèse selon laquelle une organisation serait un simple marché de comportements.

Ensuite, le concept de rationalité limitée débouche sur celui de stratégie en situation. Crozier et Friedberg relativisent à cet égard l'idée que l'individu poursuit à tout prix des objectifs prédéterminés et définissent a contrario la stratégie, selon les conclusions du *Phénomène bureaucratique*, comme la recherche pragmatique d'une riposte dans une situation d'incertitude. Que la stratégie soit offensive ou défensive, c'est toujours le même principe qui prévaut : garantir sa marge de liberté. Crozier et Friedberg en tirent pour conséquence qu'il n'y a pas, à proprement parler, de comportement irrationnel : derrière les affects ou l'obscurité apparente des motivations, l'analyse doit découvrir les stratégies définies comme « le fondement inféré *ex post* des régularités de comportement observées empiriquement » (*ibid.*, p. 48).

7 Sa traduction française est préfacée par Crozier.

8 Alvin Gouldner (1954) avait déjà montré que l'acteur est capable d'outrepasser l'espace strict du rôle qui lui est fixé et Erving Goffman (1968 [1961]), à son tour, qu'il sait se distancier de son rôle.

Les auteurs appuient notamment leur thèse selon laquelle la conduite humaine n'est jamais dépourvue de rationalité sur le cas du schizophrène, étudié par Ronald Laing dans *The Divided Self* (1960), ainsi que sur celui de cet individu s'évanouissant de peur face à un danger imminent qu'évoque Sartre dans *l'Esquisse d'une théorie des émotions* (1938) : à l'exemple du premier qui « choisit » la schizophrénie « pour résoudre ses problèmes », le second « ne pouvant changer le monde qui le menace, choisit de changer la conscience qu'il a de ce monde » (*ibid.*). Par ailleurs, l'image de l'acteur défendue ici est celle d'un individu typiquement humain et *calculateur* – au sens où il agit conformément à la rationalité en finalité telle que définie par Max Weber.

Trois corollaires découlent de cette perspective : l'action ne s'explique pas par des variables antérieures à la mise en jeu des ressources organisationnelles (la « notion d'acteur stratégique [...] implique [...] que l'action humaine soit intéressée, c'est-à-dire motivée par une visée, sans préciser davantage la nature de cette visée ou de ce mobile », *ibid.*, p. 139) ; l'action peut se comprendre sans se référer à une dimension morale (Amitai Etzioni –1988 –, parmi tant d'autres, va confirmer le contraire<sup>9</sup>) ; ce sont seulement la structuration du champ et les règles du jeu qui permettent de reconstruire la rationalité des acteurs. Ces principes confèrent à l'organisation une autonomie absolue. Ni la classe sociale, ni l'éducation, ni les valeurs reçues d'institutions externes ne peuvent à elles seules rendre compte d'une capacité à agir qui repose à la fin sur la distribution interne des ressources dont on dispose. Il est donc vain, aussi, de se livrer à l'étude de l'origine des organisations : entre l'histoire et le système, il faut choisir.

La deuxième notion au sujet de laquelle Crozier et Friedberg apportent des réflexions innovantes est celle du pouvoir. Réagissant contre le caractère « tabou » de cette notion dans les entreprises, les deux auteurs montrent que le pouvoir n'est pas une catégorie résiduelle ni une propriété impersonnelle du système. Il circule entre les acteurs, mais, à la différence de la façon dont la conçoit

9 Crozier reprochera à Etzioni de s'en tenir à une démarche universaliste, qu'il qualifie de « ré-visionnisme psychologique », incapable, selon lui, de penser l'extrême diversité des réactions humaines en situation (Crozier et Friedberg, 1995). Il se défiera toujours des postulats moraux, qui restent pour lui des données contingentes et immanentes aux jeux stratégiques.

Talcott Parsons (1963), cette circulation obéit à des règles strictes : le pouvoir n'est pas transitif. Ainsi, si A a du pouvoir sur B, et B sur C, il ne s'ensuit pas que A a du pouvoir sur C. On le voit, l'approche de Crozier et Friedberg consiste à insister sur l'aspect relationnel du pouvoir. Le pouvoir est une « relation » et non pas une « substance ». Il n'existe qu'en tant que rapport entre personnes liées par des enjeux communs (contrairement à l'imagerie cybernétique des machines asservies et asservissantes). Il n'y a pas, de ce fait, de système social entièrement régulé, car le pouvoir repose sur le contrôle toujours fragile des incertitudes. Sur l'origine du pouvoir, Crozier et Friedberg signalent simplement l'inhérence des relations de pouvoir à la condition humaine : « Les relations aux autres sont toujours des relations de pouvoir dans la mesure même où l'homme existe [...]. Exister revient à entrer dans un champ de pouvoir » (*ibid.*, p. 58).

Le pouvoir va s'analyser en scrutant les interactions où les protagonistes mobilisent des ressources autour d'enjeux, compte tenu des contraintes qui s'imposent à eux dans le jeu collectif. Le pouvoir revêt ainsi plusieurs caractéristiques. Relation d'échange et de négociation, il est aussi une relation instrumentale et, en partie, réciproque (si A a du pouvoir sur B, B n'est pas totalement dépourvu de pouvoir sur A, mais la relation reste déséquilibrée, car l'un l'emporte sur l'autre). Il est surtout lié à la capacité de manipuler la prévisibilité, l'idée de manipulation étant ici volontairement déconnectée de son référentiel moral. « Tout le monde manipule tout le monde », assurent les auteurs. Trois sources de pouvoir spécifiquement organisationnelles sont avancées en plus de la manipulation de la règle : la possession d'une compétence rare, l'aptitude à influencer sur l'environnement via des réseaux (l'avantage du « marginal sécant ») et la position favorable dans un circuit de communication. Le pouvoir devient ainsi un « second organigramme » à décrypter, le premier étant l'organisation elle-même (*ibid.*, chap. 2).

La troisième notion sur laquelle repose la théorie de Crozier et Friedberg est celle du jeu. Le problème est en effet de savoir jusqu'à quel point peuvent aller les stratégies de pouvoir sans compromettre la stabilité relative de l'organisation. La question était déjà posée dans le *Phénomène bureaucratique*. Elle est reprise de façon plus approfondie dans *L'Acteur et le Système* où le jeu est défini comme « l'instru-

ment que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération » (*ibid.*, p. 97)<sup>10</sup>. L'organisation est conçue, dans cette perspective, comme une série de jeux qui s'entrecroisent, balisés par des contraintes formelles et informelles qui délimitent un éventail de stratégies rationnelles. Les jeux ont leurs propriétés : a) il n'y a pas égalité entre les joueurs, ni même consensus sur les règles ; b) les processus de socialisation autour des jeux ne sont nullement nécessaires au maintien de ces derniers ; c) chacun cherche à « tirer son épingle du jeu » (l'acteur étant pragmatique, il développe des stratégies adaptatives s'il veut gagner) ; d) le jeu est l'occasion d'apprendre des normes et des valeurs, mais ces éléments ne sont pas donnés une fois pour toutes ; e) ceux qui n'en respectent pas les règles (qui découlent de l'équilibre relatif qui s'établit entre les stratégies en présence) sont le plus souvent perdants ou contraints à sortir (*ibid.*, p. 97-102)<sup>11</sup>. D'où cette idée que le jeu est un mécanisme de coordination complexe, constitué par les stratégies de pouvoir en confrontation et qu'il donne lieu à la production de règles particulières, les « règles du jeu » justement.

Loin des programmations politiques, l'analyse organisationnelle met ainsi l'accent sur les régulations locales, les ajustements micro-sociaux et la contingence de l'action collective. Sont par conséquent révoqués des modèles aussi divers que ceux des intérêts de classe universalisables, des fonctions structurelles, du contrat contribution / rétribution ou encore du marché. Crozier s'est résolument défini, à partir du *Phénomène bureaucratique*, à « contre-courant », rejetant en particulier la sociologie d'un Pierre Bourdieu, dont « la tendance philosophique et dénonciatrice depuis 25 ans stérilise les sciences sociales » (Crozier, 1994a, p. 13). La comparaison avec les thèmes de cette pensée dominante, à la même époque, fait apparaître que des vocables voisins recouvrent des postures opposés : là où Bourdieu met en exergue le poids de l'*habitus*, Crozier parle de capacités des acteurs ; là où Bourdieu cherche à reconstruire la genèse des stratégies, Crozier

10 Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Si l'acteur veut gagner, il doit en respecter les règles. L'organisation peut être considérée comme « le résultat de jeux » (*ibid.*, p. 98). Le jeu est lié aux modèles culturels d'une société ainsi qu'aux capacités des joueurs, mais il reste contingent.

11 Les acteurs qui disposent de ressources suffisantes peuvent changer la nature du jeu, voire « jouer sur les règles ». La notion est développée par Jean-Daniel Reynaud (1988) dans une optique voisine.

renie les motivations antérieures à l'action ; là où Bourdieu théorise la course poursuite entre les classes, Crozier voit une série de confrontations qui rendent possibles marchandages et négociations ; là enfin où Bourdieu parle de lutte à l'intérieur de champs, comme espaces de positions, Crozier élabore une théorie des relations de pouvoir à l'intérieur de systèmes d'action concrets.

Contrairement au diagnostic résigné du *Phénomène bureaucratique*, la philosophie sous jacente à l'analyse organisationnelle de Crozier est axée sur le changement<sup>12</sup>. Dans un ouvrage postérieur, Crozier (1986) propose une méthode d'étude du changement comme problème à résoudre et comme phénomène systémique autour de la question centrale suivante : comment un système d'action concret, constitué de tensions, peut-il se transformer sans provoquer son éclatement ? Ce problème avait déjà été mis à l'épreuve, en particulier, du système politico-administratif français étudié dix ans avant par Pierre Grémion (1976) et l'équipe du Centre de sociologie des organisations. Crozier récuse l'idéologie du changement volontaire et prône l'acquisition de nouvelles capacités d'action collective à travers des dynamiques d'apprentissages d'autres jeux. Tournant le dos aux finalités vertueuses, il mise sur l'aptitude des acteurs eux-mêmes à inventer des jeux de pouvoir moins bloqués, qui certes créent d'autres contraintes, mais ont pour avantage de partir des finalités vécues et d'ouvrir le système.

### 3. UNE THÉORIE À VOCATION DE SOCIOLOGIE GÉNÉRALE

L'œuvre de Crozier eut tout de suite un grand retentissement, aux États-Unis y compris, où *Le Phénomène bureaucratique* reçut un accueil particulièrement favorable<sup>13</sup>. Les critiques nombreuses qu'on a adressées à Crozier depuis s'attaquent d'abord aux deux piliers majeurs de sa théorie : une conception utilitariste de

- 12 Crozier, dans ses *Mémoires*, se définit résolument comme un optimiste et sa conception du changement, dès le livre phare qu'est *La Société bloquée* (1970), montre le visage d'un réformateur tourné vers le progrès.
- 13 Crozier fut d'abord invité, à la fin des années 1960, au Center for the Advanced Study of the Behavioral Sciences, puis comme professeur à Harvard, où il rencontra notamment Parsons, alors pape de la sociologie américaine. C'est sans doute cette admission dans l'intelligentsia américaine qui contribua au succès de son ouvrage de 1963, qu'il traduisit lui-même en 1964 (voir Crozier, 2002, chap. VII et XI).

l'action et une conception réductionniste du pouvoir. Ces critiques portent ensuite sur l'analyse stratégique considérée dans son ensemble.

Comme nous venons de le voir, le modèle d'acteur que propose Crozier est celui d'un agent pragmatique. Selon l'expression que Crozier lui-même (1994b,) emploie lors du Colloque de Cérisy consacré à sa sociologie en juin 1990 (Pavé, 1994), son acteur obéit à un «instinct stratégique»<sup>14</sup>. Les préférences de cet acteur restent néanmoins instables et il est seulement en partie défini par le système qui autorise les coups gagnants. Renaud Sainsaulieu (1994) pointe qu'il lui manque l'épaisseur des affects et des valeurs de la société dans laquelle il se meut. Raymond Boudon (1992) suggère de son côté que l'acteur n'agit pas sans motivations et le concours d'une part obscure. La question reste en effet entière de savoir ce qui propulse l'acteur. Ou bien il manque de sens moral et, sans foi ni loi, il est prêt à se saisir de n'importe quelle opportunité. Ou bien il se réduit à une pure visée, et il faut alors le considérer en toute circonstance comme mû par une sorte d'intérêt désincarné. Le cas des ouvriers d'entretien et des ouvrières de production du Monopole industriel est à cet égard intéressant. Crozier affirme que les ouvriers d'entretien cherchent à défendre leurs privilèges et leur position de maître dans l'atelier. C'est donc qu'ils aspirent au maintien de leur domination. De la même façon, on pourrait s'interroger sur les motivations des ouvrières de production non qualifiées face aux ouvriers d'entretien qualifiés. L'acteur crozérien semble désincarné, tel un pion sur un échiquier ou un «voyageur sans bagage», qui ne s'inscrit à l'horizon d'aucun projet ni d'aucune histoire (Martin, 1994). C'est sans doute à l'aune de cet utilitarisme pratique qu'il faut comprendre la fameuse expression, souvent citée par Crozier : «l'occasion fait le larron».

Il n'est pas sans intérêt de pointer que l'acteur, réduit à une visée, est porteur d'une exigence qui tranche avec le seul instinct stratégique : la défense de son identité. La mise en scène de l'identité, même si elle a une dette à l'égard des relations de pouvoir, suppose une dynamique de reconnaissance. Crozier

14 Par cette expression, Crozier veut signifier que l'homme cherche sans cesse une «ouverture» pour échapper à tout ce qui peut comprimer sa liberté.

manque ici l'occasion de se référer au modèle hégélien, qui lie, à l'origine de l'humain, lutte de pouvoir et accès à la reconnaissance (modèle qu'empruntera Sainsaulieu – 1977 – à la lecture que fait Alexandre Kojève, dans les années 1930, de la *Phénoménologie de l'esprit*). On peut aussi, en termes habermassiens, critiquer chez Crozier le primat d'une philosophie de la conscience : l'acteur, tel le Dieu de Descartes, choisit dans l'instant son émotion. Bref, il manque à la conception de l'acteur de Crozier (et Friedberg) un certain nombre de dimensions que son utilitarisme a gommées (Caillé, 2003) : l'acteur est historiquement situé, ne serait-ce que du fait de sa trajectoire personnelle (Dubar, 1992) ; il n'agit pas sans référence à une culture que les stratégies et les jeux au sein de l'organisation ne peuvent reléguer à une variable instrumentale (Chazel, 1983) ; il est dépendant de codes de croyance (Giraud, 1987) ; il construit son action à travers un être ensemble où les projets collectifs rencontrent les relations de pouvoir.

Les critiques concernant l'approche crozérienne de ces dernières ont été surtout énoncées par des théoriciens qui ne voient dans le pouvoir relationnel que la face émergente d'un système macro-social plus complexe. C'est le cas de Stewart Clegg (1974) et Steven Lukes (1974) pour lesquels les relations de pouvoir dans les organisations sont surdéterminées par des structures de domination et des rapports de classe. Déjà, dans une optique purement organisationnelle, Peter Baratz et Morton Bachrach (1962) avaient élaboré une théorie du pouvoir latent, reposant sur le concept de « non décisions ». Ils observent que, fréquemment, dans les grandes organisations, des questions sont exclues de l'agenda. On manque ainsi l'occasion de décider publiquement de la résolution de certains problèmes. Les organisations sont, à l'instar des autres groupements sociaux, des lieux où se combinent les choix des acteurs et les contraintes du système. L'étude des relations de pouvoir qui en constituent une forme permanente doit, à notre avis, se situer à égale distance des thèses déterministes et structurales, qui font de la domination un système de règles transcendantes qui s'imposeraient mécaniquement, et de celles volontaristes, qui simplifient les relations de pouvoir en les confondant avec la fluidité de leur exercice.

Sous l'angle de l'opposition « pouvoir substance » / « pouvoir relation » il y a sans doute un malentendu, lié à une insuffisante conceptualisation. Autant, comme le pense Parsons, « l'action sociale n'est rien de plus que l'opération des acteurs, laquelle n'est pas possible sans la compréhension qu'ils ont les uns et les autres de leurs motifs et de leurs projets » (Bourricaud, 1977, p. 21), autant faut-il prendre en compte la nécessaire compatibilité entre l'autonomie de l'acteur et les contraintes du système social. Raymond Aron (1964), qui sépare la notion de puissance de celle de pouvoir nous paraît ainsi avoir raison contre Crozier : l'opposition n'est pas entre substance et relation, mais entre la capacité de la puissance et l'acte de l'exercice du pouvoir en relation. Crozier en invoquant le pouvoir comme substance évoque en fait un épouvantail. Aucun théoricien n'a vraiment soutenu que le pouvoir n'était pas exercé dans une situation d'interaction. Par contre, ce que les uns pensent sous le terme de substance, c'est la capacité préalable à l'exercice de la relation, c'est-à-dire soit des rapports de domination plus larges, soit des déterminants structurels (dont le système de règles dans les théories structuralistes est la forme la plus impersonnelle). Crozier reconnaît, d'ailleurs, que l'exercice du pouvoir suppose la mobilisation de ressources (et même l'inégale distribution de ces ressources). Il en découle que substance et relation n'ont pas le même statut conceptuel et ne sauraient donc s'opposer terme à terme. Le pouvoir est toujours l'effectuation de capacités (que l'organisation en soit la source exclusive ou non), sans pour autant que le rapport entre puissance et pouvoir ne se réduise à un rapport mécanique de causalité (Chazel, 1983).

Si le pouvoir est donc une relation entre acteurs, qui relève d'un rapport de puissance et combine force et négociation en maniant violence et menace, il reste à statuer sur le lien entre pouvoir et domination. Crozier, comme tous les penseurs de l'action de l'après-guerre, voue au concept de domination une haine farouche, sans doute par conviction que, dans chaque situation de contrainte, l'homme a toujours la possibilité de résister à un rapport de domination. Il est vrai, aussi, que Crozier garde à l'esprit la sociologie néo-marxiste de Bourdieu. Il est cependant des situations où la contrainte n'est pas négociable ou procède d'une distribution structurelle des ressources qui obéit, au moins un temps, à une règle de fixité. Il convient sans doute, comme le propose



encore Chazel (*idem*), de mieux penser l'articulation entre structure, domination et pouvoir : la domination en amont informe le pouvoir, mais elle dépend, en revanche, pour son maintien même, du jeu des relations de pouvoir, qui met en œuvre les ressources dans l'interaction. En ce sens, si le pouvoir est un invariant, toute domination historique reste contingente.

Enfin, le pouvoir a bien aussi une dimension latente, que Crozier ne fait qu'entrevoir, en tirant de Dennis Wrong (1968) l'exemple de la mère dominatrice qui, sans le vouloir, féminise son fils (Crozier et Friedberg, 1977, p. 56). En ce qui concerne les organisations, les travaux de Max Pagès (1979) et d'Eugène Enriquez (1992) montrent, différemment, d'un point de vue psychosociologique, que la vie des groupes et des organisations révèle des phénomènes de dépendance et de contre dépendance, où les défenses inconscientes s'articulent avec des structures politiques plus ou moins répressives. Même s'il faut rester prudent par rapport à des analyses qui mettent en valeur des phénomènes d'emprise, dont l'effet de domination doit toujours être prouvé, la pure conscience de l'acteur ne rend pas compte du poids des affects et des contrôles sociaux intériorisés. À cet égard, il est remarquable que la notion de contrôle social, utilisée par Crozier dans le *Phénomène bureaucratique*, disparaisse dans les ouvrages ultérieurs<sup>15</sup>.

Venons-en aux critiques adressées à l'analyse stratégique proprement dite. Le système d'action concret, défini comme ensemble de jeux qui constituent des mécanismes de régulation, est conçu par Crozier et Friedberg comme l'espace réel des stratégies et englobe les relations de l'organisation à leurs environnements pertinents. Deux solutions étaient possibles pour l'étude des systèmes complexes. Soit les considérer comme le produit d'une culture, d'une société et de contrôles sociaux. Soit les traiter comme des configurations autonomes, au point que l'action organisée qui s'y déroule est le produit exclusif, au second degré, de leurs relations internes. Crozier et Friedberg choisissent la seconde option : l'organisation, fruit de marchandages contingents, donne naissance à des systèmes complexes qui deviennent plus ou moins asservis aux mécanismes homéostatiques qui les régulent.

15 Ce fut très tôt l'un des points de dissensions que nous eûmes avec l'auteur et qui devait conduire à une rupture.

Ce faisant, les hypothèses de l'analyse stratégique posent divers problèmes : a) comment, à partir des seuls éléments autonomes de base, peut-on déduire l'unité du système ? ; b) ne faut-il pas, à un certain moment, réintroduire des « variables sociétales » antérieures à l'action contingente des acteurs ? ; c) qu'est-ce qui assure in fine la cohésion relative de l'ensemble ? Une recherche contemporaine de Pierre Grémion (1976) sur le système politico-administratif français semble offrir des réponses plus satisfaisantes. Elle montre certes que les marchandages relativisent, tout au long de la chaîne verticale des hiérarchies, le modèle d'un système reposant sur la centralisation et le pilotage par l'exécutif gouvernemental. En ce sens, l'État est un « colosse aux pieds d'argile ». Mais, pour comprendre la permanence comme le réformisme de l'Institution, il faut reconnaître que les enjeux de pouvoir sont influencés par la légitimité républicaine et les valeurs qui lui sont associées<sup>6</sup>.

Les remarques de Jean Leca et Bruno Jobert (1980) vont dans le même sens. Ils font observer que l'approche de l'action organisée pâtit de son préjugé micro-social : en prétendant que l'État est une agrégation d'organisations, sujette comme toutes les autres aux relations de pouvoir, Crozier et Friedberg relativisent considérablement la perspective de l'Institution et de son corollaire, la légitimité politique. En outre, Crozier ne prend aucunement en compte la construction historique de ces ensembles, l'accent étant mis sur les tensions et la cohésion du système à un instant t. C'est sans doute, finalement, trop demander aux acteurs que de générer en même temps les jeux et les règles du jeu, de même que la régulation de ces systèmes ne peut à la fois être le produit de leur action et réguler cette même action. Plus généralement, les relations de pouvoir ne sont qu'une espèce de relations sociales, dont Alain Touraine (1973) soutient qu'elles s'articulent autour d'une hiérarchie entre l'organisationnel, le politique et la dimension historique de l'action.

16 On doit à Pierre Grémion (1992) une étude attentive des sources et de la genèse du *Phénomène bureaucratique*. Voir aussi Grémion, 1994 et 2005.

La contribution de Touraine au Colloque de Cérisy est notamment à retenir, avec celles de Jean-Daniel Reynaud, Stéphane Dion et Erhard Friedberg. Pour Touraine (1994), Crozier répond à la crise du fonctionnalisme en remplaçant l'idée de société par celle de changement. Partisan d'une approche en termes de système d'action historique, Touraine concède que la sociologie de Crozier est le complément indispensable de la « sociologie du système » que lui-même a élaborée. Reynaud (1994) se pose lui aussi la question de savoir si l'analyse stratégique n'est pas une version moderne de l'utilitarisme. Il répond en deux points : d'une part, toute stratégie requiert l'évaluation d'une légitimité ; d'autre part, l'acteur se conforme toujours à des normes et des valeurs qui, sans être totalement pré-établies, font l'objet d'un examen et, possiblement, d'une redéfinition. Reynaud parle ainsi d'une « convention commune de légitimité » : l'action collective légitime fonde l'acteur, non de façon exogène, mais de façon endogène, à partir du moment où les individus s'engagent dans une action collective. La différence par rapport à Crozier est manifeste.

Dion (1994) s'arrête sur le contraste entre la réception de *L'Acteur et le Système* en France, où l'ouvrage a suscité tant de débats passionnés, et aux États Unis, où il a eu du mal à s'imposer (ce que reconnaissent Crozier et Friedberg eux-mêmes). Dion suggère que ce déficit de réception s'explique par le fait que l'ouvrage de 1977 est avant tout conceptuel et ne propose guère d'études de cas permettant de valider sa perspective généralisante. Sans compter que Crozier et Friedberg sous-estiment, selon l'auteur, le poids de la culture et des idéologies. Friedberg, quant à lui – qui vient de réaffirmer, dans *Le Pouvoir et la Règle* (1993), sa fidélité à la démarche crozierienne, à quelques nuances près – s'applique à préciser le raisonnement qui préside à l'analyse stratégique. Il cherche à démontrer que la théorie de l'action organisée est le « produit d'une confrontation continue avec les données de terrain et les problèmes que posent leur analyse et leur interprétation » (1994, p. 135) et la situe dans le courant de la « grounded theory » que Barney Glazer et Anselm Strauss appelaient de leurs vœux en 1967. Mais, plus loin, il annonce qu'il y a des « prémisses » du raisonnement stratégique dont on ne peut pas se passer. Ce faisant, Friedberg réintroduit des postulats qui n'osent dire leur nom et sa pensée participe d'un cercle dont on ne sort pas : les études de

terrain valident empiriquement des présupposés théoriques qui sont en fait inclus clandestinement dans la méthode elle-même, laquelle trouve dans la confirmation des énoncés qu'elle implique une forme d'auto-validation a posteriori.

Nul doute ne peut subsister sur le fait que les idées de Crozier restent indispensables pour l'étude des organisations et des conditions du changement social, quand même elles éclairent peu les phénomènes d'innovation (Alter, 2000). Mais, avec le recul du temps et les progrès de la recherche sociologique, bien des objections demeurent également valides. Résumons-les : l'action humaine s'avère plus multiforme que Crozier ne la conçoit et son étude demande qu'on recoure à des notions supplémentaires (culture, affects et motivations) ; le primat des relations de pouvoir charrie une théorie de l'acteur trop pauvre, le pouvoir n'étant pas le seul moteur des individus et des organisations ; une société n'est pas un simple entrecroisement de systèmes d'action stratégique ; l'État, pour sa part, même rogné dans ses prérogatives, reste le fondement d'une légitimité dont Weber avait bien vu qu'il constituait un mode de domination nouveau dans la modernité.

## BIBLIOGRAPHIE

ALTER N., 2000, *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF.

ARON R., 1964, «Macht, power, puissance: prose démocratique ou poésie démocratique?», *Archives européennes de sociologie*, 5-1, p.27-51. Repris in R. Aron, *Études politiques*, Paris, Gallimard, 1972, p. 171-194.

BACHRACH P., BARATZ M., 1962, «The Two Faces of Power», *American Political Science Review*, 56-4, p. 947-952.

BOUDON R., 1992, «Action», in R. Boudon (éd.), *Traité de sociologie*, Paris, PUF, p.21-55.

BOURRICAUD F., 1977, *L'Individualisme institutionnel. Essai sur la sociologie de Talcott Parsons*, Paris, PUF.

CAILLÉ A., 2003, *Critique de la raison utilitaire*, Paris, La Découverte.

- CHAZEL F., 1983, «Pouvoir, structure et domination», *Revue française de sociologie*, 24-3, p.369-393. Repris in F. Chazel, *Du Pouvoir à la contestation*, Paris, LGDJ, 2003, p. 39-65.
- CLEGG S., 1974, *Power, Rule and Domination. A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life*, London, Routledge and Kegan Paul.
- CROZIER M., 1960, «Les relations de pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique», *Sociologie du travail*, 2-1, p. 61-75.
- , 1961a, «Les relations humaines au sein de la direction dans le système d'organisation bureaucratique», *Human Relations*, 20-2, p.51-64.
  - , 1961b, «De la bureaucratie comme système d'organisation », *Archives européennes de sociologie*, 2-1, p. 18-52.
  - , 1961c, «De l'étude des "relations humaines" à l'étude des relations de pouvoir», *Sociologie du travail*, 3, [s.p.].
  - , 1963, *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes*, Paris, Seuil.
  - , 1964, «Pouvoir et organisation», *Archives européennes de sociologie*, 5-1, p.52-64.
  - , 1970, *La Société bloquée*, Paris, Seuil.
  - , 1986, *État moderne, État modeste. Stratégies pour un autre changement*, Paris, Seuil.
  - , 1994a, «L'analyse des systèmes bureaucratiques. Un bilan intellectuel», in P. Rosanvallon (éd.), *La pensée politique. Ecrire l'histoire du xx<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gallimard/Seuil, p. 158-177.
  - , 1994b, «De l'état de jeune intellectuel à la profession de chercheur en sciences sociales», in Pavé F. (éd.), *L'Analyse stratégique...*, p. 80-95.
  - , 2000, *À quoi sert la sociologie des organisations?*, Paris, Seli Arslan, 2 vols.
  - , 2002, *Ma belle époque. Mémoires, 1 : 1947-1969*, Paris, Fayard.
  - , 2004, *À contre-courant. Mémoires, 2 : 1969-2000*, Paris, Fayard.
  - , FRIEDBERG E., 1977, *L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

- , 1995, «Organizations and Collective Action: Our Contribution to Organizational Analysis», in S. B. Bacharach, P. Gagliardi et B. Mundell (eds), *Research in the Sociology of Organizations*, 13, Greenwich, JAI Press, p.71-92.
- DAHL R. A., 1957, «The Concept of Power», *Behavioral Science*, 2-3, p.201-215.
- DALTON M., 1959, *Men Who Manage*, New York, Wiley.
- DION S., 1994, «Une stratégie pour l'analyse stratégique», in F. Pavé (éd.), *L'Analyse stratégique...*, [s.p.].
- DUBAR C., 1992, *La Socialisation*, Paris, Armand Colin.
- ENRIQUEZ E., 1992, *L'Organisation en analyse*, Paris, PUF.
- ETZIONI A., 1988, *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York, The Free Press/London, Macmillan.
- FRIEDBERG E., 1993, *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- , 1994, «Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et outil d'intervention», in F. Pavé (éd.), *L'Analyse stratégique...*, p.135-151.
- GIRAUD C., 1987, *Bureaucratie et Changement. Le cas de l'administration des communications*, Paris, L'Harmattan.
- GOFFMAN E., 1968 (1961), *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Éditions de Minuit.
- GOULDNER A. W., 1954, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe (Ill.), The Free Press.
- GRÉMION P., 1976, *Le Pouvoir périphérique*, Paris, Seuil.
- , 1992, «Michel Crozier's Long March: the Making of The Bureaucratic Phenomenon », *Political Studies*, 40-1, p.5-20.
- , 1994, «La construction du phénomène bureaucratique», in F. Pavé (éd.), *L'Analyse stratégique...*, p.49-79.
- , 2005, *Michel Crozier. Une trajectoire de sociologue sous la Ve République*, Cahiers du Laboratoire Georges Friedmann – Actes du Séminaire du Laboratoire.

- LECA J., JOBERT B., 1980, «Le dépérissement de l'État. À propos de *L'Acteur et le Système* de Michel Crozier et Erhard Friedberg », *Revue française de science politique*, 30-6, p. 1125-1170.
- LUKES S., 1974, *Power. A Radical View*, London, Macmillan.
- MARCH J. G., SIMON H., 1964 (1958), *Les Organisations*, Paris, Dunod.
- MARTIN D., 1994, *Démocratie industrielle*, Paris, PUF.
- PAGÈS M. (et al.), 1979, *L'Emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- PARSONS T., 1963, «On the Concept of Political Power», *Proceedings of the American Philosophical Society*, 107-3, p.232-262. Repris in T. Parsons, 1969, *Politics and Social Structure*, New York, The Free Press, p.352-404.
- PAVÉ F. (éd.), 1994, *L'Analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Colloque de Cérisy, Paris, Seuil.
- REYNAUD J.-D., 1988, *Les Règles du jeu*, Paris, Armand Colin.
- , 1994, «L'acteur stratégique et la légitimité», in Pavé F. (éd.), *L'Analyse stratégique...*, p.204-210.
- ROUILLARD C., 2005, «Michel Crozier and the Study of Complex Bureaucratic Organizations: Towards the Development of French Strategic Analysis», *Canadian Public Administration*, 48-1, p. 124-130.
- SAINSAULIEU R., 1977, *L'Identité au travail: les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- , 1994, «Entreprise et société. Quelles sociologies?», in F. Pavé (éd.), *L'Analyse stratégique...*, [s.p.].
- SIMON H.A., 1957, *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.
- TOURAINÉ A., 1973, *Production de la société*, Paris, Seuil.
- , 1994, «La pensée stratégique de M. Crozier», in F. Pavé (éd.), *L'Analyse stratégique...*, [s.p.].
- WRONG D., 1968, «Some Problems in Defining Social Power», *American Journal of Sociology*, 73-6, p.673-681.