

Bakhouche SEDDIK
University of Tébessa–Algeria

MANAGE THE ZONES OF UNCERTAINTIES TO REDUCE THE COST OF THE TRAINING IN THE ORGANIZATION

Review
Article

Keywords

*Strategic analysis,
Actor,
Uncertainty area,
Competence,
Training*

Abstract

During the presentation of this study, we try to show a model that allows the upgrade of human resources and skills development in the workplace with a reduced cost. Through this proposal, we put emphasis on the actors and the areas of uncertainty in the organization, according to the theory of strategic analysis of Michel Crozier, on one part. Targeting, on the other part, the reliable transfer of knowledge, modern technologies and skills by the actors, as they have important influences on group members.

PROBLEMATIQUE

La formation fait une partie intégrante des fonctions de l'organisation, cette réalité nous oblige à se concentrer sur les théories qui sont déjà le produit d'études empiriques dans des organisations et entreprise. A cet effet, on peut dire que la théorie de l'analyse stratégique de Michel Crozier est l'une des théories les plus importantes qui a approfondi dans l'organisation, en particulier les variables du pouvoir, la communication et de l'analyse des zones d'incertitudes.

A partir de ces derniers, les zones d'incertitudes parues dans l'organisation, nous ont confirmées qu'un écart stratégique entre les objectifs tracés et la réalisation de la ressource humaine. Cette situation qui reflète le rôle de la formation comme un système clé dans l'organisation.

Selon le modèle de Michel Crozier, nous voyons que les zones d'incertitudes peuvent être utiles lors de la gestion adéquate des groupes de travail. Ces groupes peuvent faire des modifications positives sur leurs situations actuelles, par la mobilisation de leurs énergies, compétences, savoirs faire et la capacité de communication pour une formation efficace d'une part, et d'autre part pour réduire les coûts de la formation.

Donc, la question qui se pose est la suivante: comment exploiter les zones d'incertitudes dans l'organisation afin de réduire les coûts de la formation et la rendre plus efficace ?

LE CADRE THEORIQUE

Théorie d'analyse stratégique de Michel Crozier

De nombreux travaux de recherche (et au-delà même des Sciences de Gestion) traitent des freins, encouragements, pressions qui entourent l'adoption d'outils ou leur mise en acte. La problématique des jeux d'acteur n'est pas une question nouvelle. En sociologie (CROZIER ET FRIEDBERG, 1977, p.92) s'intéressent aux actions, interactions et les jeux de pouvoir entre les acteurs. Pour ces auteurs, l'organisation est en fait un univers de conflit et son fonctionnement est le résultat des affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leurs dispositions pour réaliser leurs objectifs. L'analyse stratégique proposée par Crozier et Friedberg s'appuie sur deux concepts clés: les acteurs et le pouvoir (LUX, 2015, p.85).

L'analyse stratégique constitue un cadre de lecture et de compréhension des

fonctionnements réels des organisations. Selon cette théorie, les organisations sont des construits sociaux, c'est-à-dire qu'elles sont le produit contingent des relations de pouvoir entre des acteurs contraints par des situations d'interdépendance. Autrement dit, le fonctionnement réel des organisations est la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs. Cette théorie permet ainsi une compréhension de la façon dont les individus et les groupes coopèrent, dans des systèmes d'action organisés pour atteindre leurs objectifs de travail (FOUDRIAT, 2007, p149).

LE RAISONNEMENT THEORIQUE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

Selon Michel Crozier (1977), il y a six raisonnements théoriques pour l'analyse stratégique réparti comme ce qui suit:

L'interprétation des interactions en termes de relations de pouvoirs:

Contrairement de l'organisation scientifique du travail, la théorie d'analyse stratégique de l'organisation, considère que les aléas sont inhérents à l'organisation formelle et l'organisation informelle est inévitable.

Pour ce modèle, les comportements doivent être considérés tels qu'ils sont.

L'objectif de toute analyse est d'expliquer le fonctionnement organisationnel tel qu'il est et non en le référent à une définition perceptive pour cette optique, comportement et organisation ne sont pas deux entités distinctes, ils sont comme les deux faces d'une même entité. Le fonctionnement organisationnel doit donc s'analyser à deux niveaux: l'un, formel ou règlementaire, et l'autre, informel, celui des comportements concrets des membres de l'organisation (FOUDRIAT, 2007, p.157).

Le pouvoir et la résolution des problèmes:

Dans des différentes situations de travail, il existe de nombreux problèmes et leur résolution n'est pas automatique: elle ne relève pas de l'application d'une démarche objective unique extérieure aux acteurs et acceptée par eux. La résolution des problèmes est toujours un enjeu de pouvoir dans les relations entre les acteurs: elle est source de conflits d'intérêt entre eux ils s'engagent dans des interactions qui, plus que des confrontations d'idées abstraites, sont de véritables négociations cachées. En effet, les résolutions défendues par les uns s'opposent à celles proposées par d'autres. Face aux situations problématiques, la production de solutions est pour les acteurs, un instrument de conquête de pouvoir (FOUDRIAT, 2007, p.157).

Le pouvoir et les incertitudes:

Les sources de pouvoir des acteurs sont à la fois organisationnelles. Les acteurs sont placés dans les rapports contraignant par les règles et les structures organisationnelles formelles mais le fonctionnement de l'organisation est incertain et aléatoire et offre aux acteurs des opportunités pour se ménager d'action vis-à-vis des contraintes organisationnelles. Les nombreuses incertitudes organisationnelles créent des problèmes qui n'ont pas de solutions formelles mais que les acteurs doivent néant moins résoudre.

Les incertitudes de l'organisation constituent donc des opportunités de jeu pour des acteurs qui croient avoir les capacités stratégiques de jouer, c'est-à-dire de s'engager dans des relations de pouvoir. Ce qui incertitude du point de vue des problèmes crée une source de pouvoir pour certains acteurs, ces derniers s'engagent dans des relations de pouvoir par ce qu'ils cherchent à contrôler les zones d'incertitudes qui affectent leurs situations de travail commune (FOUDRIAT, 2007, p.157).

L'intégralité des ressources stratégiques:

L'influence que chaque acteur pourra exercer dans ses relations avec les autres provient des ressources, qui sont les opportunités qu'il trouve dans l'organisation pour faire face aux incertitudes de leurs situations communes. Les acteurs sont en position inégale pour faire face aux problèmes qu'ils ont à résoudre dans les situations de travail, ils ne disposent pas tous des mêmes ressources d'action face aux problèmes qu'ils ont à résoudre.

L'organisation les met dans des positions hiérarchiques et fonctionnelles différentes et leur confère des attributions formelles également différentes. La structure organisationnelle et les règles organisationnelles sont source de la capacité d'actions différentes pour agir face aux aléas qui surgissent dans l'organisation de travail. Ainsi du fait d'inégalités dans leurs ressources stratégiques, les acteurs ne vont pas s'engager de la même façon dans ces relations (MICHEL FOUDEIAT, 2007, p.159).

Dans ce cas, on peut dire que le pouvoir est relationnel, pas seulement organisationnel. Ainsi, que les relations amènent les acteurs afin de chercher des arrangements entre eux pour pouvoir contrôler les aléas du fonctionnement organisationnel.

La coopération comme moyen d'arrangement entre acteurs:

Pris dans des jeux de pouvoir les acteurs tentent de marchander leurs comportements aussi bien que possible. Ils pourront d'autant mieux le faire et obtenir davantage que leurs comportements sont pertinents pour les autres, c'est-à-dire leur permettent de résoudre un problème essentiel pour eux.

Dans les jeux de pouvoir, les avantages sera d'autant plus grand que leurs comportements conservent, pour les autres acteurs, une part d'imprévisibilité. Dans un contexte de contraintes et de ressources différentes, les acteurs tentent de gérer les dépendances dans lesquelles ils sont pris en marchandant leurs comportements de la manière la moins perdante possible. Plus ils auront la capacité de laisser planer la possibilité de refuser ou poursuivre leurs coopérations, plus ils rendront dépendants les autres acteurs et aussi ils pourront obtenir d'eux les arrangements favorables à leurs propres enjeux (MICHEL FOUDEIAT, 2007, p160).

La coopération humaine, absolument nécessaire pour le fonctionnement de l'organisation. Coopérer c'est-à-dire, avoir autres comportements qu'on ne peut pas avoir soi-même et qui ne sont pas automatique, mais nécessaires à donner des comportements intéressants pour les problèmes des autres.

Des perceptions stratégiques et l'engagement des acteurs dans les jeux de pouvoir:

La capacité de marchander est apprise et se développe dans et par les jeux, elle n'est pas une caractéristique psychologique individuelle prédéterminer et totalement indépendante du contexte. Le jeu d'un acteur n'est pas, non plus, la résultante d'un calcul établissant un bilan « objectif » entre ressources, contraintes et opportunités d'action, la capacité stratégique des acteurs n'est pas le résultante objective d'une comptabilité abstraite des atouts. Elle se trouve définie pour ce que Crozier appelle les perceptions stratégiques qu'on les acteurs de leur situations respectives, c'est-à-dire leur appréciations subjectives de leurs propres enjeux et de la composante de pouvoir dont ils disposent dans leurs relations avec les autres acteurs.

Les acteurs ont des perceptions stratégiques sur:

- Les opportunités de jeu et leurs marges de manœuvre
- Les zones d'incertitudes
- La force de leurs ressources stratégiques
- La force des ressources stratégiques des autres acteurs
- La dynamique des relations de pouvoir (FOUDRIAT, 2007, p.161)

On peut dire que chaque engagement de jeu surtout les pertinentes par rapport les zones d'incertitudes, créés des interdépendances et les acteurs dans les confrontations sont liées à leurs perceptions stratégiques.

Dans le même parcours, Crozier et Friedberg apportent des réflexions innovantes portant

sur le 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 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 qu'A a du pouvoir sur C.

On le voit, l'approche de Crozier et Friedberg consiste à insister sur l'aspect relationnel du pouvoir. Ce dernier, est une relation et non pas une substance, il n'y a pas, de ce fait, de système social entièrement régulé, car le pouvoir repose sur le contrôle toujours fragile des incertitudes (MARTIN, 2012, p.102).

Tous simplement, on peut dire que Crozier et Friedberg nous ont affirmés que l'inhérence des relations de pouvoir à la condition humaine, et les autres sont toujours des relations de pouvoir dans la mesure même où l'homme existe. C'est-à-dire, que si l'homme ou individu existe dans l'entreprise, ça lui donne un groupe de relations et ces relations vont créer l'aspect du pouvoir entre les individus du groupe et hors groupe si les relations existent avec d'autres groupes.

Les ressources quelques soit ses types, doivent mobiliser par le pouvoir sur les enjeux dans l'entreprise en tenant compte deux choses en considération « relation d'échange et de négociation », aussi si une relation instrumentale en partie, réciproque, c'est-à-dire si la personne A a du pouvoir sur B, ce dernier n'est pas totalement dépourvu de pouvoir A, sachant que la relation entre les deux restent déséquilibrée, car l'individu emporte sur l'autre individu.

Donc, dans ce cas et selon Crozier et Friedberg, ont analysés l'aspect du pouvoir et déterminer quatre sources de pouvoir qui peuvent être spécifiques et utiles afin d'éliminer les zones d'incertitudes et le renforcement du jeu de l'acteur, ou avoir ce dernier une autonomie lui permet de s'inscrire dans un espace formel et contenu implicitement dans la définition de la fonction selon les références du poste de travail, en précise ici la compétence de l'acteur.

- Avoir une compétence spécifique et spéciale: l'expertise, le savoir, le savoir-faire, le fonctionnement de l'organisation mobilise en permanence une capacité à répondre à des problèmes techniques, organisationnels. Cependant, cette ressource ne suffit pas en soi, elle nécessite la reconnaissance par ses pairs de son insubstituabilité et de son indispensabilité (CROZIER,

FRIEDBERG, 1977). Crozier et Friedberg, ont précisés qu'il y a des fonctions critiques dans l'entreprise exigent des compétences spécifiques. Suite à la division du travail, chaque personne dans l'organisation est une experte à son poste de travail selon sa façon, seuls ces personnes qui ont des compétences spécifiques qu'il est difficile à remplacer, jouissent d'un certain pouvoir.

- *La maîtrise des relations avec l'environnement*: le réseau extérieur de relations, les appuis, les connaissances, le degré d'intégration. Les acteurs qui grâce à leurs expériences de l'environnement et à leurs réseaux de relations, sont capables d'orienter l'adaptation de l'organisation, contrôlent une zone d'incertitude vitale pour celle-ci. (CROZIER, FRIEDBERG, 1977)

- *La circulation des informations*: pour fonctionner, toute organisation a besoin d'assurer un minimum de régularité dans la circulation des informations. Les acteurs qui contrôlent les canaux de communication, exercent un pouvoir sur les autres acteurs et sur l'organisation dans son ensemble: ils peuvent, en effet, filtrer, attirer ou retenir les informations et limiter ainsi les moyens dont leurs partenaires ont besoin pour accomplir leurs fonctions (CROZIER, FRIEDBERG, 1977).

- *La maîtrise des règles organisationnelles*: l'invocation de la règle organisationnelle permet à celui qui en use de bénéficier d'un surcroît de légitimité par rapport à son action. Mais il faut faire attention pour celui qui l'invoque qu'elle ne se retrouve pas contre lui (CROZIER, FRIEDBERG, 1977). « H.Popitz, a montré l'importance et les fonctions positives remplies par l'ignorance et le manque de sanction des infractions aux règles juridiques. Pour Crozier et Friedberg, c'est la maîtrise de cette source d'incertitude qui confère aux dirigeants le pouvoir qui est le leur. » (CATHERINE DESSINGES, 1998, p.35)

Toutefois, cet état typologique montre qu'une source d'incertitude n'existe et ne prend sa signification pour et dans le processus organisationnel qu'à travers son investissement par les acteurs qui prennent pour la poursuite de leurs stratégies (CROZIER ET FRIEDBERG, 1997).

Dans ce sens, Crozier et Friedberg, expliquent que « l'existence d'une source objective d'une source d'incertitude ne dit absolument rien notamment la volonté ou sur la capacité des acteurs de véritablement saisir et utiliser l'opportunité qu'elle constitue.

Simon aussi (1958), a indiqué que le pouvoir désigne la capacité d'agir sur un individu, une organisation ou un état donné de la nature. La possibilité d'intervenir dans le processus de décision est ainsi naturellement source de pouvoir par l'individu. Donc, le pouvoir de chaque individu dans le processus d'échange, peut défini comme la capacité d'un acteur à structurer des processus

d'échange en sa faveur, en exploitant les contraintes et les opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorable à ses intérêts.

Cette figure précise les zones d'incertitudes dans l'organisation causées par les faiblesses des rendements dans différentes structures, et indique les acteurs dans les groupes de travail. Ces acteurs peuvent influencer sur les autres membres du groupe formellement et informellement selon les caractéristiques acquises (savoir, savoir-faire, relation avec l'environnement, ...), soit des acteurs ont des relations sociales efficaces avec les membres du groupe.

Donc, on peut investir par le positionnement des acteurs et leurs relations, afin de développer les compétences des individus et pour améliorer la rentabilité de l'organisation par ce qui suit:

1. déterminer les zones d'incertitudes dans l'organisation.
2. Détection et identification des acteurs au sein des groupes de travail
3. encourager l'esprit de groupe par ces acteurs.
4. établir un plan de formation en faveur des acteurs selon l'activité de chaque groupe.
5. essayer de former les acteurs d'être des animateurs de formation pour former les membres des groupes, et ce suite leurs positionnements et leurs influences dans le groupe.

Finalement, on peut aussi mise le point sur l'impact positive de l'importance accordée par l'organisation à leurs salariés, en matière d'élargir leurs autonomies, et aussi le fait de miser principalement un intérêt en vers leurs compétences, (DELAVALLEE, 2010) et réduire l'écart dans la hiérarchie en permettre plus de pouvoir aux salariés en les concédèrent comme des partenaires et collaborateurs non comme des subordonnés. Tout ça, par ce que l'unique capable de faire face à la complexité et le changement, c'est les ressources humaines.

CONCLUSION

Si on se maintient sur l'analyse stratégique de Crozier, on doit préciser que l'acteur le stratège, ouvrier, cadre etc..., dans leur interaction dans l'organisation, cherche toujours à exploite la zone d'incertitude pour bien protéger son intérêt, bien sûr, l'acteur, ce stratège d'une manière offensive ou défensive, il saisisse les faiblesses de la structure organisationnelle (juridique, institutionnel, managériale, sociale...etc.). Alors notre modeste contribution s'appuie sur le fait et l'effet de la formations des acteurs principaux et influents dans la lutte contre les mauvaises réactions de l'ensemble des acteurs qui utilise les zones

d'incertitudes pour aboutir leurs objectives où détruire toute barrière organisationnelle devant eux. A cet effet, Former les acteurs des groupes sociaux de l'entreprise et l'organisation a une importance et pertinence organisationnelle, d'une part, pour la diminution des couts de formation, au lieu de former toute l'ensemble du groupe, il sera suffisant de former l'acteur ou les acteurs principaux et influents dans leurs groupes. D'autre part, intervenir dans les zones qui sont sous la maitrise des acteurs à travers le transmettre des savoirs et savoir-faire d'après l'acteur ou les acteurs les plus influents dans leurs groupes et qui ont bénéficiées de la formation.

BIBLIOGRAPHIQUE

- [1] Crozier, M., Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris.
- [2] Delavallée, E. (2010). Le pouvoir organisationnel ou la maîtrise des zones d'incertitude, Question de Management le Blog d'Eric Delavallée. <http://www.questions-de-management.com/le-pouvoir-organisationnel-ou-la-maitrise-des-zones-dincertitude/>
- [3] Dessinges, C. (1998). Synthèse bibliographique: le concept de pouvoir dans les organisations. Recuperado de <http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Pouvoir%20orga.pdf>.
- [4] Foudriat, M. (2007). sociologie des organisations, Parson éducation éditions, 2^{ème} édition, France.
- [5] Lux, G. (2015). Adoption et usages des outils de gestion de l'absentéisme: l'importance des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir. *Gestion et management public*, 3(2), 83-106.
- [6] Martin, D. (2012). L'analyse stratégique en perspective, revue européenne des sciences sociales, n° 50-2, pp. 93-114.

ANNEXE No.1

La figure n° 01: le positionnement des acteurs aux groupes de travail dans les zones d'incertitudes.

