

Plan

Introduction

Contexte historique

I. Weber et la bureaucratie wébérienne

II. Les cercles vicieux de la bureaucratie

2.1 Les théories des dysfonctions bureaucratiques

2.2 Le cercle vicieux bureaucratique de Michel Crozier

Conclusion

Bibliographie

Introduction

Max Weber fut le premier à étudier la bureaucratie en tant que mode d'organisation. Bien entendu, il a existé des bureaucraties avant lui. On parle de bureaucratie égyptienne, sous les pharaons, lorsque les scribes avaient acquis un pouvoir important dans la vie quotidienne. Le mot «bureaucratie» fut inventé sous la révolution française pour dénoncer les abus de pouvoir des comités révolutionnaires. La première bureaucratie moderne fut mise en place dans la Prusse au 18e siècle. Ce fut notamment Frédéric II qui rassembla toutes les lois de son royaume sous la forme d'un code, le code Frédéric.¹

Au départ de la sociologie des organisations, Max Weber (1864-1920) étudie le phénomène bureaucratique en considérant la bureaucratie comme instrument de rationalité. A partir des années 40, les sociologues américains tels que R K Merton, AW Gouldner, P Selznick s'intéressent aux effets de la bureaucratie, les dysfonctions. Dans les années 50, la notion d'organisation se substitue à la notion de bureaucratie, associée à dysfonction. C'est ainsi Michel Crozier élabore une théorie nouvelle des

¹ Inspiré de : «Théories des organisations : la bureaucratie selon Max Weber » Cours de IAE Université de la Réunion
Source : www2.univ-reunion.fr/~jlpoccele/Fichiers/W-1.pdf

formes bureaucratiques établissant notamment les corrélations entre le système bureaucratique et les relations de pouvoir.

◆ Contexte historique ◆

Fin du 19ème siècle, début du 20ème siècle

Cette période a été marquée par :

- ▶ L'émergence du capitalisme et la constitution des classes ouvrières et leurs premières luttes
- ▶ Le développement de la pensée Marxiste (l'analyse de l'Histoire et la participation au mouvement réel de la lutte des classes, pour l'abolition du capitalisme)
- ▶ Les révolutions scientifiques et technologiques
- ▶ Les mouvements de colonisation
- ▶ La crise de 1929 initiée par l'effondrement de la bourse américaine à New York.
- ▶ Les deux guerres mondiales

- ▶ La propagation des idéologies notamment le fascisme.

I. WEBER ET LA BUREAUCRATIE WEBERIENNE

1.1 Max weber (21 avril_1864_14 juin_1920)

- ▶ Biographie² :

Economiste et sociologue allemand, Max Weber naît à Erfurt, en Thuringe, en avril 1864, dans un milieu familial protestant comptant des industriels du textile, des hauts fonctionnaires et des universitaires.

Lecteur de Marx, Hegel, Nietzsche, Kant, se passionnant pour l'histoire, la philosophie, l'esthétique, la théologie, il poursuit de brillantes études de droit et d'économie: sa thèse sur les sociétés commerciales au Moyen Age (1889) et le texte de son habilitation portant sur l'histoire des institutions agraires dans l'Antiquité (1891) le font saluer comme un chercheur éminent. Il enseigne le droit et l'économie politique à Fribourg (1894) puis à Heidelberg (1896), mais une santé défaillante lui fait abandonner ses cours en 1898. Après avoir fondé en 1904 la revue Archives de sciences sociales et de sciences politiques avec Sombart et Jaffé, il participe en 1910 à la création de la Société allemande de sociologie.

Engagé dans une activité politique, opposant à Guillaume II, convaincu de la nécessité de l'Etat-Nation, il combat l'antisémitisme, l'anti-européanisme et la démagogie, et adhère au parti social-démocrate en 1918. Membre de la délégation allemande au traité de Versailles, il est sollicité pour travailler à l'élaboration de la Constitution de la République de Weimar. Appelé à la fin de 1918 à la chaire de sociologie de l'université de Munich, il meurt prématurément de pneumonie en juin 1920.

² <http://www.memo.fr/dossier>

► Oeuvres³ :

Max Weber est considéré comme le fondateur de la sociologie compréhensive, c'est-à-dire d'une approche sociologique qui fait du sens subjectif des conduites des acteurs le fondement de l'action sociale.

Il travailla sur de nombreux objets, souvent liés à sa réflexion sur la rationalité, comme la domination, l'État, la bureaucratie, le droit, la musique etc.

Toutefois, la part la plus importante de son œuvre de sociologue est constituée par une sociologie des religions : il considérait, en effet, que les religions ont apporté une contribution décisive à la rationalisation du monde.

Une science de l'action sociale :

Pour Weber, la sociologie est d'abord une science de l'action sociale. Il considère que la société est le produit de l'action d'individus qui agissent en fonction de valeurs, de motifs, et de calculs rationnels. Expliquer le social c'est donc rendre compte de la façon dont les hommes orientent leur action. Cette démarche est celle de la sociologie « compréhensive ».

Sociétés modernes, Sociétés rationnelles?

Armé de cet outil méthodologique, Weber réalise de multiples études comparatives sur les formes du droit, les types religieux, les modes d'organisation économiques et politiques.

Une interrogation majeure domine ces travaux: qu'est ce qui fait la singularité de la société moderne? ». Selon lui, c'est la rationalisation de la vie sociale qui est le trait le plus significatif des sociétés modernes. En ce sens, il définit l'action rationnelle comme celle tournée vers des valeurs ou un but utilitaire, et implique l'adéquation entre fins et moyens. Selon lui les actions de l'entrepreneur capitaliste,

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Max_Weber

le savant, le consommateur ou le fonctionnaire (appartenant à la société moderne) se fondent sur cette logique de rationalité.

Les types de domination

Dans « *Economie et Société* », Weber traite des différents types de relations sociales et notamment les formes de domination politique. Il distingue trois formes de domination:

- La domination traditionnelle: fonde sa légitimité sur le caractère sacré de la tradition (Le pouvoir des seigneurs dans la société féodale appartient à cette catégorie)
- La domination charismatique: est celle d'une personnalité exceptionnelle. Le chef charismatique fonde son pouvoir sur sa force de conviction. L'obéissance à un tel chef tient aux facteurs émotionnels qu'il parvient à susciter, à entretenir et à maîtriser.
- La domination légale ou rationnelle passe par la soumission à un code fonctionnel: code de la route,

En se basant sur ces trois formes de domination, il distingue entre:

- **L'organisation traditionnelle** : utilise une autorité fondée sur les précédents et les usages. « le leader tient son autorité de son statut social dont il a hérité, et l'extension de cette autorité est fixée par la coutume »
- **L'organisation charismatique** : Elle est basée sur les qualités personnelles du Leader, celui-ci est doté d'une capacité d'influence naturelle due à la forte personnalité et à l'admiration qu'il peut inspirer aux autres .
- **L'organisation bureaucratique**: représente « le type pur » de la domination légale. Le pouvoir fondé sur la compétence et non sur l'origine sociale, s'inscrit dans le cadre d'une réglementation impersonnelle.

1.2 La bureaucratie wébérienne :

Selon Weber, l'organisation bureaucratique est la forme la plus rationnelle parmi les autres formes, elle présente les caractéristiques suivantes :

- Seul le chef du groupement occupe la position de détenteur du pouvoir soit en vertu d'une appropriation soit en vertu, d'une élection ou d'un successeur désigné;
- Le personnel est libre, n'obéit qu'au devoir objectif de la fonction;
- La hiérarchie des fonctions est clairement définie;
- Un système de compétences est solidement établi;
- Les membres sont nommés selon une qualification professionnelle révélée par l'examen et attestée par le diplôme;
- Ils sont payés par des appointements fixes qui varient avec l'échelon hiérarchique;
- Tous les membres sont soumis à une discipline stricte.

Les raisons de l'efficacité de l'organisation bureaucratique, d'après Max Weber dépendent des éléments suivants :

- La définition claire du travail et de l'autorité de chacun ;
- La formalisation des règles ;
- Le refus de l'informel et le rejet des préférences personnelles du leader ;
- Le contrôle par une structure hiérarchisée de toute l'activité ;
- La présence d'experts maîtrisant leur fonction.

Ce système est hautement efficace parce que la dépersonnalisation extrême permet une grande coordination et un très bon contrôle : « Toutes les conséquences d'une action peuvent être calculées : L'incertitude est éliminée ».

Selon Max Weber, la bureaucratie est « *un instrument de rationalisation dont se dotent les organisations* ». **Le type idéal** de la bureaucratie comporte trois traits essentiels :

- L'impersonnalité des règles;

- le caractère d'expert et de spécialité des fonctionnaires ;
- un système hiérarchique contraignant impliquant subordination et contrôle.

Après Max Weber, la poursuite de l'analyse scientifique a été difficile. La littérature post-Wébérienne sur la bureaucratie est marquée d'une ambiguïté fondamentale : D'un côté, la plupart des auteurs affirment la supériorité des organisations bureaucratiques du fait de leur rationalité, de l'autre elles sont décrites comme un Léviathan menaçant les valeurs traditionnelles. Ce paradoxe a paralysé l'évolution de la pensée bureaucratique jusqu'à la relecture du type idéal bureaucratique par K. Merton qui sans rompre avec la pensée Wébérienne a analysé le phénomène bureaucratique du point de vue de dysfonctions. Un travail confirmé par d'autres sociologues tels que P. Selznik et Gouldner, les fondateurs de la théorie des «cercles vicieux bureaucratiques ».

II. Les cercles vicieux de la bureaucratie :

2.1 Les théories des dysfonctions de la bureaucratiques :

Selon les études et les analyses de MERTON, SELZNICK et GOULDNER, le modèle wébérien est fondé sur une conception mécaniste du comportement humain, une conception qu'ils réfutent. Il s'agit d'un dispositif adapté à l'utilisation des capacités spécialisées et il ne se montre pas particulièrement attentif au rôle joué par l'organisme humain, le comportement des fonctionnaires est dirigé de telle manière qu'ils réalisent les objectifs de l'organisation. Ce que ces auteurs veulent démontrer, c'est qu'il se peut que le modèle wébérien ne réussisse pas, dans tous les cas, à diriger le comportement des fonctionnaires dans le sens voulu, qu'il peut y avoir des résistances de l'être humain à ce schéma mécaniste et que des conséquences non prévues peuvent rendre difficile, voire impossible la réalisation des objectifs de l'organisation. On aboutit donc à des dysfonctions. L'apport de ces auteurs a été de démontrer que ces dysfonctions, loin d'affaiblir le modèle bureaucratique, le confirment, voire le renforcent.

Postulats :

- les organisations bureaucratiques ont des conséquences dysfonctionnelles importantes ;
- les conséquences inattendues qu'il y a à traiter les individus comme des machines ont pour effet d'encourager effectivement à continuer à se servir de la représentation « mécaniste ».

Modèle général de la bureaucratie :

La structure générale des systèmes théoriques de MERTON, SELZNICK et GOULDNER est remarquablement semblable, elle peut être présentée comme suit :

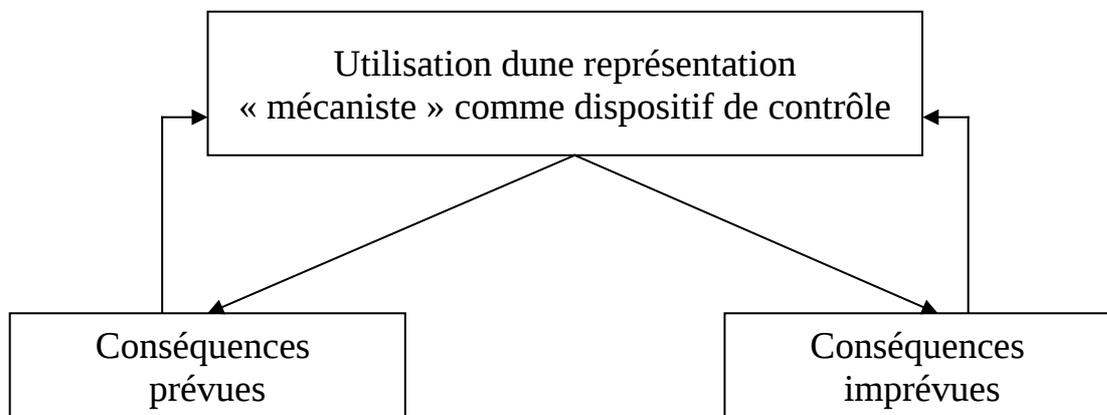


Fig. 1 : **Modèle général de la bureaucratie**⁴

Ces auteurs ont utilisé comme variable indépendante une forme d'organisation, ou de procédures organisationnelles, destinée à contrôler les activités des membres dans l'organisation. Ces procédures qui sont basées sur la représentation mécaniste du comportement humain ont des conséquences qui sont prévues par les leaders dans l'organisation, comme elles ont d'autres conséquences qui ne sont pas prévues. Ces dernières renforcent la tendance à utiliser un dispositif de contrôle.

2.1.1 Le modèle de Merton :

Robert King. Merton⁵

⁴ J-G MARCH, H-A SIMON « les organisations : problèmes psychologiques ». Edition Dunod Paris 1999, p 37, Fig.3.1

⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/Robert_K._Merton

http://www.scienceshumaines.com/robert-k-merton-expliquer-l-inattendu_fr_4663.html

Sociologue américain, né en juillet 1910 à Philadelphie.

Après des études à la Temple University puis à Havard où il soutient sa thèse de doctorat en 1936, il débute sa carrière universitaire à Havard et la poursuit à Tulane, où il devient directeur du département de sociologie. Considéré comme l'un des premiers sociologues élus à l'académie nationale des sciences et le seul à avoir reçu la médaille nationale des sciences en 1994.

De son œuvre vaste et reflétant des intérêts multiples, deux ouvrages ont notamment atteint une large renommée: théorie sociale et structure sociale (1949) et la sociologie de la science (1973).

Il meurt en 2002 à Manhattan.

Merton (1940) s'est attaché aux dysfonctionnements de l'apprentissage dans les organisations: les membres d'une organisation donnent des réponses en généralisant à partir de situations similaires pour lesquelles les réponses sont appropriées, ceci donne lieu à des conséquences non prévues et qui ne sont pas désirées par l'organisation.

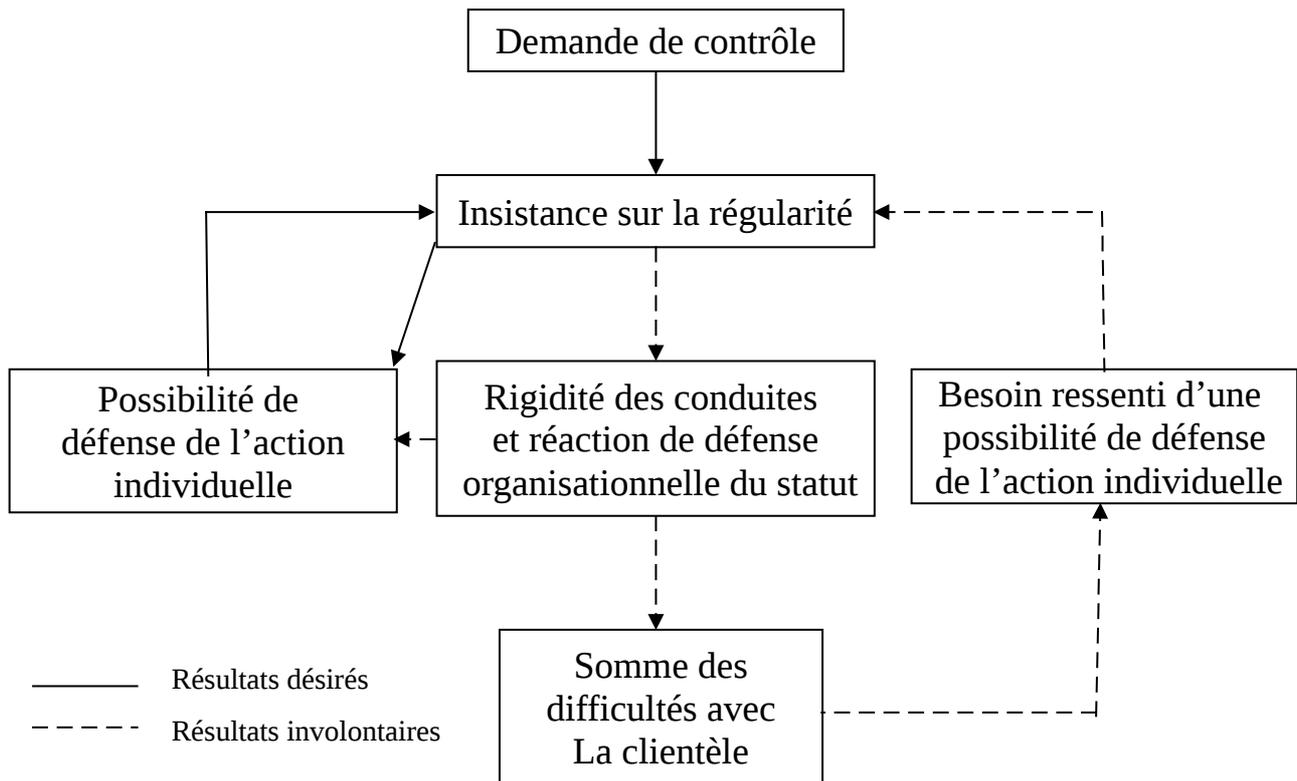


Fig 2 **Modèle de Merton Simplifié** ⁶

Au départ du système de postulat de Merton, on trouve une *exigence de contrôle* imposée à l'organisation par la hiérarchie dirigeante. Cette exigence prend la forme d'une croissante *insistance sur la régularité du comportement*, à l'intérieur de l'organisation. Aux yeux de la hiérarchie dirigeante, cela répond au besoin d'avoir une certitude à l'égard des comportements et même de les prévoir. Les techniques employées pour s'assurer de cette garantie se fondent sur le schéma «mécaniste» de la conduite humaine. On institue des programmes types d'exécution et le contrôle consiste surtout à vérifier que ces programmes sont suivis dans la réalité.

L'insistance sur la régularité a pour conséquences :

Amoindrissement des relations individualisées : La bureaucratie est un ensemble de relations entre fonctions et rôles. Le fonctionnaire réagit face aux autres membres de l'organisation non pas comme à des individus plus ou moins irremplaçables, mais comme à des représentants de situations qui confèrent des droits

⁶ J-G MARCH, H-A SIMON, Opcit, p 40, Fig.3.2

et des devoirs spécifiques. La compétition à l'intérieur de l'organisation se développe dans les limites étroitement définies ; la valorisation et le développement sont relativement indépendants des réalisations individuelles. (Avancement à l'ancienneté).

Intériorisation des règles de l'organisation par les exécutants : Des règlements primitivement prévues pour la réalisation des objectifs de l'organisation acquièrent une valeur intrinsèque qui ne dépend plus de ces objectifs.

Augmentation de l'utilisation des catégories comme technique de prise de décision : bien entendu, l'utilisation des catégories est fondamentale pour penser dans toute situation. Le trait particulier ici développé consiste en une tendance à réduire les catégories employées à un nombre assez faible et à mettre en avant la première catégorie théoriquement applicable plutôt que de faire un inventaire des catégories applicables et choisir parmi elles.

Amoindrissement des relations individualisées, intériorisation des règles de l'organisation par les exécutants, Augmentation de l'utilisation des catégories comme technique de prise de décision et par conséquent l'amoindrissement de la recherche des alternatives se combinent pour rendre le comportement des membres de l'organisation hautement prévisible, en fait il en résulte un accroissement de *la rigidité des conduites des exécutants*. En même temps la diminution des relations individualisées facilite le développement d'un « esprit de corps », en agrandissant les limites dans lesquelles les objectifs sont perçus comme étant partagés par tous les membres du groupe. Ce sentiment d'une communauté de projets, d'intérêts et de caractères augmente *l'inclinaison des membres de l'organisation à se défendre l'un l'autre contre les attaques extérieures*. Ceci, en retour, confirme la tendance à des conduites rigides.

Selon ce modèle simplifié, la rigidité des comportements a deux conséquences principales :

- elle augmente *les possibilités de défense de l'activité individuelle* : les catégories les plus simples appliquées avec rigueur aux cas individuels sans égard pour les circonstances personnelles ne peuvent être mises en cause qu'à un niveau plus élevé de la hiérarchie.

Or, Ces possibilités de défense de l'activité individuelle constituent un obstacle à la discrimination des conduites ce qui renforce l'accent mis sur la régularité des comportement.

- Elle accroît *la somme des difficultés rencontrées avec les clients de l'organisation* : elle rend plus difficile la satisfaction du client. Cette insatisfaction du client peut par elle-même renforcer rigidité en question. D'un côté, la pression de la clientèle, aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, tend à accroître *le besoin ressenti d'une possibilité de défense de l'activité individuelle*. De l'autre, les améliorations exigées par les clients auprès des hauts fonctionnaires de la hiérarchie peuvent être mal aiguillées. Dans la même mesure où les clients se sentent victimes d'une discrimination (un sentiment qui est encouragé dans la civilisation américaine par l'importance attachée au « traitement égalitaire », les propositions des clients ou des fonctionnaires auxquels ils se plaignent durciront probablement l'accent mis sur la régularité du comportement.

2.1.2 **Le modèle de Selznick :**

Philippe SELZNICK (1919)⁷

Né en 1919, Philip Selznick est un professeur émérite à l'université de Californie. C'est un ancien élève de Robert K. Merton qui a dirigé son doctorat. Très influencé par les écrits de Robert Michels, P. Selznick s'est d'abord fait connaître comme sociologue de la bureaucratie et de la résistance des institutions aux desseins de leurs fondateurs.

Si Merton insiste sur les réglementations en tant que réponses aux exigences de contrôle, Selznick (1949) insiste sur la délégation d'autorité. Comme Merton, cependant, Selznick désire montrer comment l'utilisation d'une technique de contrôle

⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Philip_Selznick

(ici la délégation) produit une cascade de conséquences imprévues. En outre, Il montre comment ces conséquences émanent des problèmes du maintien de systèmes fortement interconnectés de relations interpersonnelles.

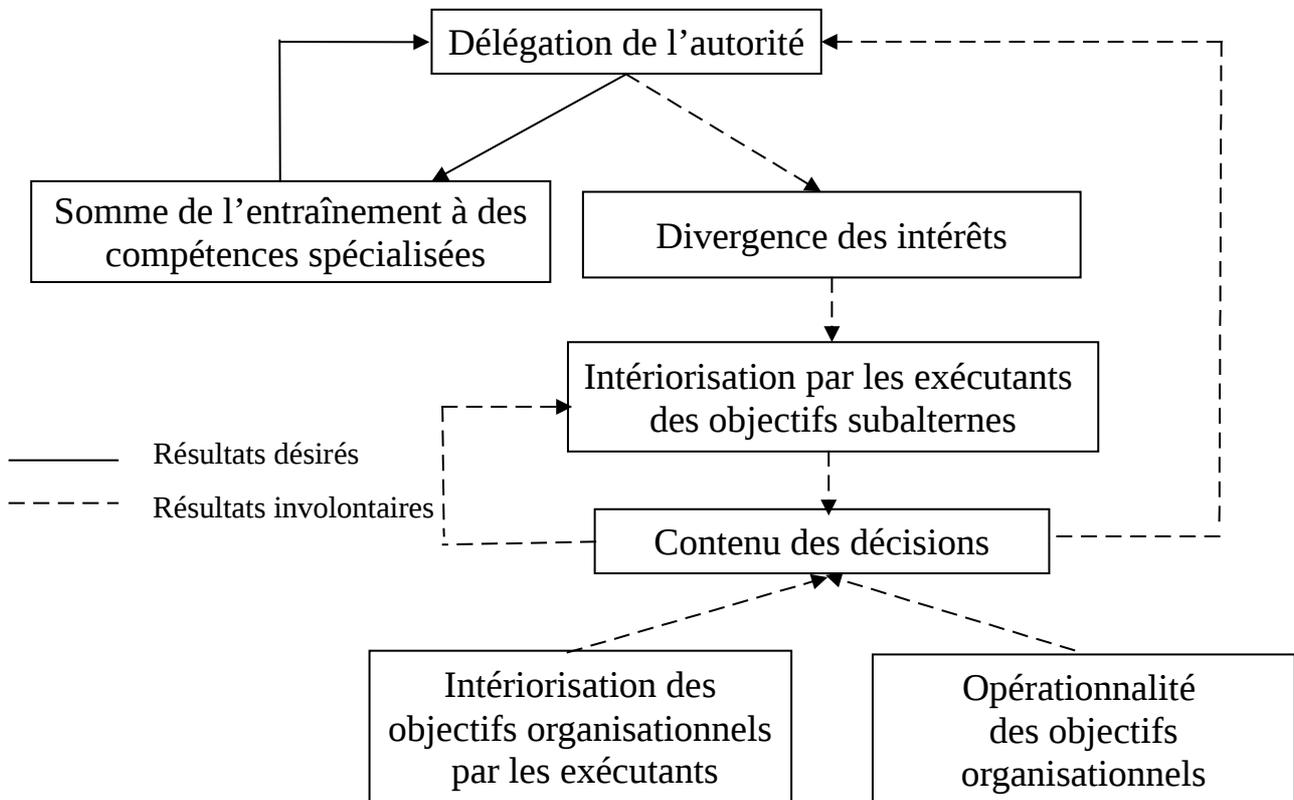


Fig. 3 **Modèle de Selznick simplifié** ⁸

Le point de départ du modèle de Selznick est une exigence de contrôle manifesté par la hiérarchie dirigeante. Pour satisfaire cette exigence, on institue une plus intense *délégation d'autorité*.

Cette délégation, cependant, a plusieurs conséquences immédiates.

- Elle augmente *la somme de l'entraînement dans les compétences spécialisées* (conséquence souhaitée) : en restreignant l'attention à un nombre relativement limité de problème. On augmente l'expérience dans ces domaines limités et on améliore la capacité de l'employé à les traiter. Jouant par ce mécanisme; la délégation tend à réduire la différence entre les objectifs de l'organisation et leur réalisation, et encourage ainsi à accroître la délégation.

⁸ J-G MARCH, H-A SIMON, Opcit, p 43, Fig.3.3

- Elle crée la départementalisation et augmente *la divergence des intérêts* entre les sous-groupes de l'organisation : le besoin de conservation des sous-groupes leur impose de privilégier leurs propres objectifs par rapport au programme total de l'organisation. Le nombre de besoins individuels dépend du maintien de la réussite et même de l'expansion du sous-groupe.

Les divergences au sein de l'organisation conduisent à accroître les conflits entre les sous-groupes de l'organisation. Une conséquence est que *le contenu des décisions* prises dépend de façon croissante de considérations de stratégie interne, surtout s'il existe *une faible intériorisation des objectifs de l'organisation par les participants*. Le résultat est d'accroître la différence entre les objectifs de l'organisation et leur réalisation et enfin, d'augmenter la *délégation*.

Cette incidence sur les décisions quotidiennes est accentuée par deux autres mécanismes, dans le système de Selznick. La bataille pour le contrôle interne n'affecte pas seulement directement le contenu des décisions, elle produit aussi une plus grande élaboration des idéologies des sous-groupes. Chaque sous-groupe cherche à s'affirmer en intégrant sa politique dans la doctrine officielle de la grande organisation pour légitimer ses exigences. Une telle tactique augmente *l'intériorisation des objectifs subalternes par les participants* dans les sous-groupes.

En même temps, *l'intériorisation des objectifs subalternes* est renforcée rétroactivement par les *décisions quotidiennes* qu'elle influence. La nécessité de prendre des décisions quotidiennes crée un système de précédents. *Les décisions* dépendent au premier chef des critères d'action fournis par l'organisation, et parmi ces critères, les objectifs des sous-groupes ont une importance considérable. Les précédents tendent à devenir des réactions habituelles dans les situations pour lesquelles ils sont apparus comme adéquats et tendent ainsi à *renforcer l'intériorisation des objectifs des sous-groupes*. Très évidemment, *l'intériorisation des objectifs subalternes* dépend pour une part de *l'opérationnalité des objectifs de l'organisation*. Par ce terme, nous entendons la limite jusqu'à laquelle il est possible

d'observer et de vérifier la qualité de la réalisation des objectifs. Des changements dans l'opérationnalité des objectifs de l'organisation affectent le contenu des décisions et ainsi les limites de l'intériorisation des objectifs des sous-groupes.

Il est alors clair que la délégation a des conséquences fonctionnelles et dysfonctionnelles quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle contribue à la fois à leur réalisation et à leur déformation.

2.1.3 **Le modèle de Gouldner:**

Alvin W. Gouldner (1920-1980)

Est un sociologue américain, il a travaillé dans plusieurs universités américaines et européennes. Entre 1950 et 1960, il a essayé d'appliquer les concepts de Max Weber à l'analyse des organisations industrielles. Il est l'auteur d'une célèbre étude empirique confinée dans deux livres parues en 1945 : *Patterns of industrial bureaucracy* et *Wildcat strike*⁹.

Gouldner va travailler sur la bureaucratisation et la règle. Il étudie une entreprise de production de plâtre où l'on a instauré un nouveau système basé sur la rationalité et l'idéal type wébérien qui a remplacé un ancien système reposant sur une relation de confiance de type paternaliste.

Ancien système : Le directeur entretient avec son personnel des relations sociales en dehors de l'entreprise. Absence de pointage, pas d'horaires définis, frontières floues entre les domaines de vie privée et vie professionnelle.

Nouveau système : le jeune directeur influencé par les idées de Max Weber veut instaurer une réforme basée sur la rationalisation. Alors, il fixe des horaires stricts, impose le pointage, met en place un système hiérarchisé des salaires, recrute par des CV, remplace les machines jugées comme obsolètes. Tout cela diminue les relations interpersonnelles et accroît les écarts entre chaque échelon de l'échelle hiérarchique. Ce changement se traduit par une grève très dure.

⁹ www.career-women.ch/aliasFichier/ecrit/Classiques-gouldner.pdf

Gouldner se demande pourquoi il y a une grève puisque le système de Weber est sensé être le meilleur. Il établit plusieurs rapports à la bureaucratisation :

Bureaucratisation artificielle : il existe des règles fixées par l'extérieur et respectées par les personnes .Exemple : interdiction de fumer éditée par la direction.

Bureaucratisation représentative : les règles sont élaborées collectivement .Elles sont négociées durant des rencontres entre les patrons.

Bureaucratisation punitive : l'exigence de l'augmentation des règles. Ce type représente le véritable sujet de Gouldner. Il distingue cinq fonctions latentes de la règle :

Elle permet le contrôle à distance

Elle réduit les relations interpersonnelles

Elle restreint l'arbitraire du supérieur et légitime la sanction

Elle renforce l'apathie

Elle permet la négociation avec la hiérarchie.

Ces cinq fonctions conduisent à la conclusion qu'il existe un cercle vicieux. Le nouveau directeur a édité des règles qui ont entraîné une insatisfaction des ouvriers, ce qu'il a amené à produire des nouvelles règles.

Comme Merton, Gouldner s'intéresse aux conséquences de la réglementation bureaucratique destinée à conserver la structure de l'organisation. Comme Merton et Selsnick à la fois, il tente de montrer comment une technique de contrôle destinée à assurer l'équilibre d'un sous-système trouble l'équilibre du système total, avec rétroaction sur le sous-système.

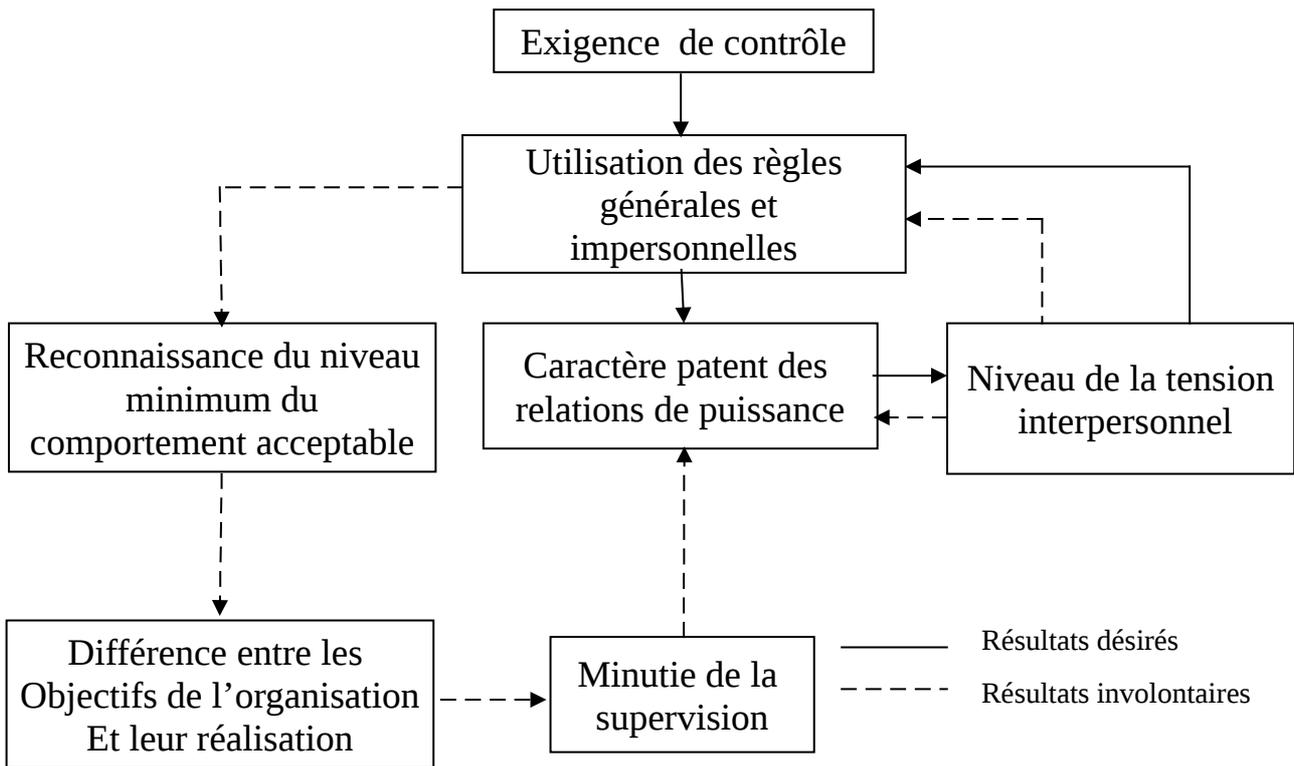


Fig .4 **Modèle de Gouldner simplifié**¹⁰

Dans le système de Gouldner, *l'emploi des règles générales et impersonnelles* déterminant les modes de travail répond en partie aux *exigences de contrôle* venant de la hiérarchie dirigeante. L'utilisation de telles règles a pour conséquences :

- *La diminution du caractère patent relations d'autorité* dans le groupe : le caractère patent des différences d'autorité dans le groupe de travail interfère avec le degré de foi dans les normes égalitaires, pour affecter la légitimité des rôles de supervision. Ceci, en retour, affecte *le niveau de tension interpersonnelle* dans le groupe de travail. Dans la civilisation américaine où les normes sont égalitaires, en diminuant le caractère patent de l'autorité on augmente la légitimité du rôle de supervision et par conséquent on abaisse la tension dans le groupe.

Gouldner soutient que les conséquences prévues de la réglementation se produisent réellement, que la pérennité du groupe de travail comme unité d'opération est fortement renforcée par la création des règles générales, et qu'en fin de compte, l'usage de telles règles est lui-même renforcé.

¹⁰ J-G MARCH, H-A SIMON, *Opcit*, p 45, Fig.3.4

- *La reconnaissance du niveau minimum des conduites acceptables* : la réglementation du travail fournit des indications pour les membres de l'organisation qui dépassent celles que l'autorité a prévues. Précisément, en définissant les conduites irrecevables, les règles augmentent la reconnaissance du niveau minimum des conduites acceptables. Combiné avec un faible niveau d'intériorisation des objectifs de l'organisation, cette détermination du niveau minimum des conduites autorisées accroît *la distance entre les buts de l'organisation et leur réalisation* en ajustant les conduites à leur niveau minimum.

L'activité menée au niveau minimum est considérée par la hiérarchie dirigeante comme un échec. En bref, les effets de stabilisation interne des réglementations sont compensés par le déséquilibre qu'ils produisent dans les organisations plus vastes. La réponse à ce déséquilibre est un accroissement de la *minutie de la supervision* auprès du groupe du travail. Cette réaction est fondée sur le schéma « mécaniste » de la conduite humaine : un niveau insuffisant d'activité amène le besoin d'une inspection et d'un contrôle plus détaillé des opérations du « mécanisme ».

En retour cependant, la supervision étroite augmente le caractère patent des relations de puissance dans l'organisation, élève le niveau de tension dans le groupe de travail, et par là bouleverse l'équilibre primitivement fondé sur l'institution de la réglementation.

Bien que l'analyse en termes de dysfonctions constitue un socle théorique irréprochable de l'analyse des organisations bureaucratiques, néanmoins, cette analyse reste statique d'où la nécessité d'une réflexion dynamique pour appréhender les problèmes de changement dans une organisation bureaucratique à travers la notion de la stratégie de l'acteur et du système bureaucratique de l'organisation.

Pour cela, M. Crozier propose d'étudier les caractéristiques de la bureaucratie non pas comme étant des dysfonctions immanentes mais comme des objets rationnels d'un système.

2.2 Le cercle vicieux bureaucratique de Michel Crozier

2.2.1. Michel CROZIER

▶ Biographie :

Michel Crozier ¹¹est un chercheur français en sociologie, né le 6 novembre 1922 à Sainte-Menehould. Fondateur de l'école française de sociologie des organisations, Michel Crozier de par sa longue et riche expérience de recherche et d'intervention est devenu une référence incontournable.

Les premiers pas d'un sociologue de terrain

Après l'obtention d'un diplôme commercial (1943), Michel Crozier consolide sa formation par des études supérieures d'économie et d'administration, ainsi que par des études de Lettres. En 1947, il obtient une bourse pour mener une recherche sur les syndicats américains. Après avoir intégré le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) à son retour en France, il se consacre à la sociologie du travail, dans le sillon de Georges Friedmann, et se distingue en inscrivant sa démarche sociologique dans un travail de terrain et d'enquête. Son analyse du Centre des chèques postaux de Paris, en 1954, est ainsi suivie d'une enquête sur le fonctionnement du Monopole français des tabacs et allumettes, qui trouve un certain écho en France et dans de nombreux pays.

Le fondateur de la sociologie des organisations

Après un deuxième séjour déterminant aux États-Unis, à l'université Stanford (Californie), en 1959-1960, Michel Crozier fonde en 1961 le centre de sociologie des

¹¹ http://fr.encarta.msn.com/encyclopedia_761592640/Crozier_Michel.html

organisations. En 1964, il publie son premier ouvrage important, le Phénomène bureaucratique, fortement influencé par les études culturalistes américaines, qui conçoivent la culture comme un système de comportements conditionnés par l'éducation et le milieu social. L'ouvrage décrit le fonctionnement d'une administration française marquée par la centralisation des décisions, qui engendre la peur du face-à-face et qui aboutit à l'isolement de chaque catégorie hiérarchique ainsi qu'au développement de relations de pouvoir parallèles. Le fonctionnement et les dysfonctionnements des systèmes bureaucratiques y sont analysés à travers la manière dont les acteurs pratiquent entre eux le jeu de la coopération ou celui du conflit.

Un intellectuel engagé dans la réforme

Michel Crozier mène parallèlement une réflexion méthodologique dans le cadre de l'analyse stratégique, qu'il expose dans un ouvrage écrit avec Erhard Frieberg, l'Acteur et le Système (1977). Élargissant son analyse, il s'efforce de saisir des situations concrètes, déterminées par le système de pouvoir propre à une organisation. Il parvient à la conclusion que, loin d'exécuter passivement une règle transmise d'« en haut », l'acteur conserve toujours une marge de liberté : il s'insère en fait dans un système d'actions concret, terme qui désigne la multitude des jeux complexes régissant les conduites humaines et orientant les stratégies. Selon Michel Crozier, l'imbrication des diverses actions crée des « zones d'incertitude » : du fait que l'on ne peut pas prévoir si les acteurs adoptent une stratégie de coopération ou d'affrontement, l'issue de toute réforme est aléatoire.

► Œuvres

Auteur de nombreux autres ouvrages¹², Michel Crozier s'attache principalement à comprendre les blocages de la société française, à présenter des

¹² http://fr.encarta.msn.com/encyclopedia_761592640/Crozier_Michel.html

diagnostics et à proposer des solutions. Les titres de certains de ses livres sont mêmes devenus des expressions courantes :

- La société bloquée (1970);
- On ne change pas la société par décret (1979);
- Etat moderne, Etat modeste (1987);
- L'entreprise à l'écoute (1989);
- La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se transformer (1995).

L'œuvre de M. Crozier permet l'étude approfondie des mécanismes bureaucratiques, des multiples freins au changement, de la crise du service public, des styles de management et d'autorité ou encore les processus de décision au sein de l'organisation.

► [Les concepts utilisés par Michel Crozier¹³](#)

Les règles : prescriptions de comportement formelles pour atteindre les objectifs de l'organisation, édictées par le sommet de l'organisation ou par l'extérieur (expert neutre), c'est le même sens que Max weber ;

L'acteur : groupe social ayant une place dans l'organisation, place défini par les règles.

Le système : ensemble des acteurs utilisant les règles. Un système tend à se stabiliser dans un système d'équilibre ;

La zone d'incertitude : domaine non traité par les règles ou points de contradiction entre les règles. Malgré les règles, les acteurs ont des choix possibles dans les zones d'incertitudes. C'est l'apport principal de Crozier par rapport à Max Weber.

¹³ <http://www2.univ-reunion.fr/~jlpoccele/Fichiers/CZ-1.pdf>

La stratégie : choix régulier d'un acteur dans la zone d'incertitude (ce n'est pas la stratégie de l'entreprise) ;

Le dysfonctionnement : résultat contraire au but, atteint par l'organisation, bien que les règles aient été appliquées ;

La crise : dysfonctionnement non supportable par un des acteurs ou par l'entreprise ;

Le pouvoir : capacité de A d'obtenir de B qu'il fasse ce que A lui demande. Le pouvoir peut exister en dehors de la hiérarchie. Selon Michel Crozier, le pouvoir est lié à la marge de liberté de l'acteur, plus l'acteur peut agir facilement sur la zone d'incertitude, plus il a de pouvoir. De plus tous les acteurs veulent augmenter leur pouvoir.

2.2.2. Présentation des données de l'agence comptable parisienne et du Monopole industriel :

A. CAS DE L'AGENCE COMPTABLE

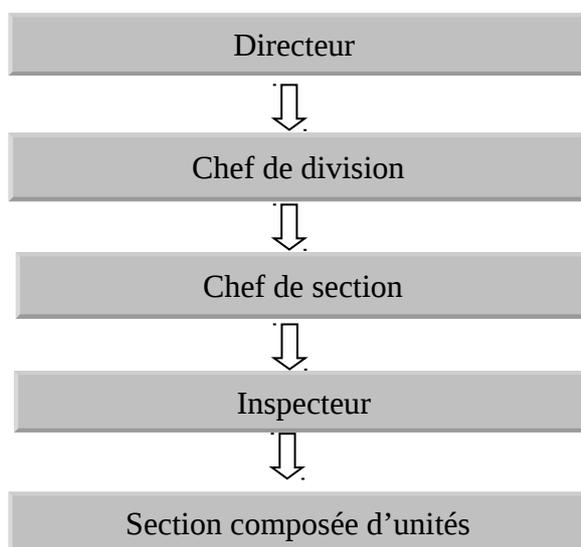
Il s'agit d'une grande organisation rigide¹⁴, standardisée et très impersonnelle, qui éprouve beaucoup de difficultés à faire face aux problèmes que lui pose la croissance accélérée de ses tâches et de ses effectifs. Sa structure hiérarchique, son système de promotions et ses principes d'organisation de travail sont extrêmement simples. Les comportements de ses diverses catégories de membres en tant qu'acteurs de son « système social » sont en conséquence plus faciles à étudier car ils apparaissent à la fois extrêmement rationnels et extrêmement prévisibles, comme s'ils obéissent aux règles d'un jeu expérimental. A travers l'étude de ce cas, Crozier cherche à mettre l'accent sur un des problèmes fondamentaux que l'on associe toujours à la bureaucratie, le problème de routine et des tensions qui l'accompagnent.

► Les données générales de l'Organisation et l'adaptation individuelle de ses membres à leur tâche

¹⁴ Michel Crozier « Le phénomène bureaucratique » Edition du Seuil, 1963

Présentation de L'Agence comptable

C'est une administration publique employant 4500 personnes qui opèrent des transactions simples demandées par les clients disposant de moyens et d'effectifs insuffisants pour réagir au développement des opérations. Les techniques de travail sont stables depuis vingt-cinq ans: Expédition et comptabilisation des opérations se font par mécanographie et la communication par tubes pneumatiques. L'organisation est faite en fonction du trafic du jour. Le service rendu est rapide, sûr. Les qualités professionnelles sont basées surtout sur l'expérience. La hiérarchie dans l'Agence est de type pyramidale et militaire, et les décisions sont prises par la Direction nationale qui dépend du ministère. La ligne hiérarchique est la suivante :



Les emplois sont occupés essentiellement par des femmes au $\frac{3}{4}$ provinciales, filles de cultivateurs et petits commerçants, qui sont en majorité aux postes d'exécution et pour lesquelles ils sont un débouché intéressant. Les fonctions d'encadrement sont occupées par des hommes.

L'organisation du travail et la productivité

L'organisation du travail est très structurée et comporte deux aspects opposés : l'autonomie et l'indépendance des unités faisant le même travail, et la forte dépendance des employées dans l'unité où le travail est très divisé.

Le rôle de l'encadrement est limité au règlement des conflits. Le travail n'est pas réparti par les cadres mais en fonction du contingent de clients attribué aux sections.

Les conséquences de cette répartition du travail sont que l'efficacité varie selon la capacité des unités, les anciennes sections plus expérimentées, ayant un meilleur rendement. Les unités en tirent l'avantage de l'autonomie mais en cas d'augmentation du travail, les groupes ne peuvent pas s'entraider. Dans ce cas, l'attitude de la hiérarchie est d'exercer une pression à travers la discipline ou de faire appel à l'autorité de l'encadrement.

C'est un système basé sur l'obéissance, où la productivité s'établit sur la pression des employées et non sur l'organisation.

► Conséquences

L'étude de la satisfaction des employées au travail

La satisfaction au travail exprime l'adaptation de l'employée à sa tâche. Elle est partielle mais peut éclairer les relations de l'individu à son environnement.

Malgré un travail répétitif et pénible, la satisfaction des employées est plutôt bonne, ne diffère pas d'autres organisations (données de l'Institut des Sciences Sociales du Travail). Le problème de la charge de travail est évoqué, en premier, avant les questions de salaires qui sont pourtant bas, par la majorité des ouvrières qui suggèrent des solutions d'amélioration. Plutôt satisfaites de la nature des tâches effectuées, leurs critiques portent plus sur les conditions d'exécution des tâches.

La satisfaction au travail est liée au rapport entre le statut social de l'employée dans l'entreprise et à l'extérieur. Si la fonction occupée correspond aux attentes du milieu social, elle est source de prestige, et par conséquent la satisfaction est plus grande.

Les relations interpersonnelles et intergroupes et le problème de routine

➤ *Les relations interpersonnelles et intergroupes*

Les employées vivent dans un climat d'apathie et d'isolement et se plaignent de la pression et de la tension générale. La majorité des employées critique l'Agence. De plus, les employées ont très peu de liens amicaux dans l'Agence. Le croisement des indices de camaraderie et de socialité permet de dire que les employées de milieu populaire ont plus d'amies au travail que celle du milieu bourgeois. Les rapports sont donc limités d'une part par le système d'organisation et d'autre part par les différences du milieu social.

Une solidarité négative du personnel existe contre la direction.

La direction, peu active, rend les chefs de section responsables des problèmes humains. En réalité, si les ouvrières critiquent la compétence de leurs cadres directs, leurs relations sont plutôt cordiales, contrairement aux jugements négatifs qu'elles émettent sur le second échelon hiérarchique qui leur fait peur.

Cette situation résulte de la position des chefs de section, intermédiaires entre les demandes des ouvrières et la hiérarchie, les mettant en position privilégiée, car pouvant tourner leurs propos à leur avantage. Leurs comportements sont déterminés par leur rôle limité et leur carrière dont la promotion lente obéit aux règles d'ancienneté. Ainsi les cadres sont indépendants du jugement de leurs chefs. Ils sont peu intéressés aux objectifs de travail et aux ouvrières et présentent un esprit de résistance collectif. Leur comportement est renforcé par celui d'une direction centralisatrice les privant de pouvoir de décision. Ils préfèrent donc défendre les ouvrières contre la direction pour obtenir un bon climat social plutôt que d'assumer les volontés de la direction. Il en résulte que les cadres subalternes empêchent la direction d'exercer une influence sur eux et la direction se plaint de son impuissance.

➤ *Le problème de la routine*

Le personnel ne participe pas aux affaires qui les concernent. Les décisions concernant les ouvrières sont prises par les chefs de division qui ne disposent pas d'informations suffisantes, délibérément soustraites par les chefs de section. Par conséquent, la règle impersonnelle apparaît pour les chefs de division, le seul procédé rationnel de décision même si celle-ci est inadaptée. La règle impersonnelle, décidée par l'échelon supérieur et appliquée par l'échelon inférieur ne pourra faire l'objet de conflits directs avec la haute hiérarchie. La discrimination entre services ne peut être envisagée car la direction raisonne sur un plan statistique, égalitaire et ne veut pas modifier les règles. La marge de manœuvre de la direction étant extrêmement limitée, la routine devient le procédé courant de fonctionnement.

On peut déduire que le jeu est imposé aux groupes par le système d'organisation, la routine et les règles impersonnelles protègent contre les rapports humains difficiles et permettent d'éviter les conflits.

Quelles sont les raisons qui permettent le développement d'un tel système d'organisation et de résistance aux changements ? L'auteur suggère que c'est un moyen d'éviter les relations face à face et de dépendance personnelle.

Que perdraient les acteurs dans l'hypothèse d'une décentralisation des décisions? Les cadres de direction perdraient le prestige obtenu sans risque, les cadres subalternes, leur solidarité de groupe, l'absence de concurrence interne et de pression des ouvrières, les employés, la protection égalitaire contre l'arbitraire. Si au contraire l'hypothèse d'une centralisation accrue des décisions était avancée, le même type de réactions apparaîtrait, basées sur la peur du contrôle des échelons supérieurs.

La routine serait par conséquent une forme d'indépendance des personnes par rapport à leur hiérarchie, dont le prix à payer est l'isolement et que les employés sont prêts à payer pour ne pas subir l'autorité d'un chef.

B. CAS DU MONOPOLE INDUSTRIEL

L'étude de ce cas¹⁵ a pour objet d'observer les sources et les conditions de développement du phénomène bureaucratique et d'aborder les relations de pouvoir entre individus et groupes dans une organisation.

Le Monopole industriel est une grande organisation de l'Etat qui fabrique un produit de consommation courante dont la vente est assurée par les services fiscaux. La démarche s'appuie sur une étude intensive, menée dans trois usines de la région parisienne et sur une étude complémentaire menée dans vingt usines en province.

► Présentation du Monopole

Le monopole regroupe¹⁶ trente usines installées en France et emploie 2000 cadres et cinq fois plus d'ouvriers. Leur localisation et installations s'inscrivent dans les logiques de la fin 19^{ème} siècle. Les décisions sont centralisées à Paris et les échanges entre directeurs et la direction générale ne sont pas encouragés, les réunions sont inexistantes et la communication se fait par voie écrite.

On peut distinguer six catégories de personnel dans les usines dont les modes de recrutement et les statuts sont spécifiques et indiqués dans le tableau ci-dessous: Les ouvriers de production, les ouvriers d'entretien, les chefs d'atelier, le corps administratif, les ingénieurs techniques, les ingénieurs du corps de direction.

fonctions et caractéristiques	Ouvriers de production	Ouvriers d'entretien	Chefs d'atelier	Corps administratif	Ingénieur technique	Ingénieurs de direction
Titre et Nombre	60 à 120 2/3 de femmes	50 12 dans une section	6 Contremaîtres ou employés de bureau	1 Contrôleur Rédacteurs	1 par usine	1 Directeur 1 Directeur – adjoint

¹⁵ Michel Crozier, op. cit.

¹⁶ http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/crozier_phenom_bureaucrat.html

Activités	Opératrices Conductrices des machines	Réparateurs des machines	Comptabilise le temps, les fournitures, la production.	Comptabilité, achats, personnel.	Responsable d'entretien des machines	le Directeur adjoint est responsable de la fabrication.
Recrutement	4/5è sont des emplois " réservés " de l'Etat	Très qualifiés, Sur essais et concours difficiles.	Concours avec bac	Concours	Concours	Sur titre, emplois réservés uniquement aux Polytechniciens
Promotion	affectation selon Les règles d'ancienneté		Chef de section au choix mais en fait à l'ancienneté	Lente et selon l'ancienneté.	A l'ancienneté. Pas d'accès aux postes de direction	Automatique Promotion possible au grade d'inspecteur
Rémunération	Relativement élevée	Assez élevée	Faible	Faible	Très faible non compensée par le prestige	Très inférieure au privé mais avantages matériels et prestige

Les usines possèdent des machines modernes. Les installations matérielles très anciennes entraînent des problèmes pour le personnel, mais leur modernisation serait trop coûteuse. Les quatre principaux problèmes d'organisation des ateliers, souvent interdépendants, relèvent de la préparation de la matière première, du réglage des machines, de l'organisation des déplacements des ouvriers et de la répartition de leurs postes. Ce dernier problème est le plus aigu. La direction se plaint autant que les ouvriers de la fréquence des pannes. Cependant les relations entre direction et syndicats sont stables. En effet, les syndicats sont puissants puisque 75% des ouvriers cotisent, et les réclamations peuvent être traitées dans une instance paritaire. Pourtant, ce système très protecteur pour les ouvriers entraîne de telles frustrations qu'il engendre un climat relationnel très hargneux.

► Les données techniques et organisationnelles et les réactions ouvrières

Les données s'organisent autour de la charge de travail, le règlement d'ancienneté, la mécanisation, les normes (temps de production, rémunérations...), n'étant pas décidées localement mais à Paris.

- La charge de travail est supportée assez facilement par la majorité des ouvriers qui sont hostiles au système de contraintes. Cependant les plus intégrés et les responsables dans le milieu ouvrier sont les plus pessimistes par rapport à la situation de travail de leurs collègues ouvriers.

Les jugements sur la situation d'autrui sont influencés par l'ancienneté et constituent une forme de réaction collective dont l'expression varie selon la pression du milieu sur l'individu.

- Le règlement d'ancienneté qui régit notamment les déplacements et la répartition des postes d'ouvriers, recueille une grande majorité d'accords. Il résulte des luttes du début du siècle et protège l'ouvrier des discriminations, assurant l'égalité de traitement indépendamment des compétences. Il repose sur des règles d'ancienneté très codifiées et strictes : En cas de vacance de poste, celui-ci revient au plus ancien ouvrier, s'il le souhaite, sinon au plus jeune, même si celui-ci n'est pas volontaire. Les mieux intégrés et les plus anciens sont plus favorables au principe d'ancienneté tandis qu'une minorité composée de marginaux et des nouveaux est hostile. Cette hostilité diminue considérablement après cinq ans d'ancienneté. Cette configuration est identique dans toutes les usines.

L'attitude vis à vis du droit d'ancienneté dépendrait plus de pression du milieu que des avantages qui en sont tirés et indiquerait le niveau d'adaptation des ouvriers à leur milieu. Le droit d'ancienneté apparaît être un principe structurant au groupe ouvrier.

Des conflits surgissent de l'application de règles strictes à la réalité complexe et peuvent être remontés par les ouvriers jusqu'à la Direction à Paris. Cette procédure

longue devient un outil dans le rapport des forces. La majorité des ouvriers de production critiquent l'application du règlement. Ils accusent soit le directeur " ce monsieur voudrait faire tout à sa tête ", les syndicats, ou le désordre général. Les jugements sont complexes pris entre l'attachement au principe d'ancienneté et le mécontentement sur son application, celle-ci étant une des causes de divergence majeure entre ouvriers.

- La mécanisation concerne les sections d'emballage, d'expédition, de manutention. 95% des ouvriers pensent que la mécanisation amènent le chômage et ne bénéficie pas à l'ouvrier mais une part trouve un intérêt dans leur propre travail. Cependant les ouvriers embauchés récemment deviennent beaucoup moins hostiles après deux ans d'ancienneté. L'opinion est modifiée là aussi par l'identification aux valeurs du groupe et représente une attitude apprise. Ainsi, l'hostilité varie selon les groupes, les ouvriers de production étant les plus hostiles, suivi des ouvriers d'entretien puis des chefs d'atelier.

L'hypothèse est que la mécanisation représentant le seul changement possible au Monopole où tout est prévu d'avance, les ouvriers y résistent fortement par peur de perdre des avantages. Cette réaction collective est aussi un atout pour le groupe ouvrier dans le rapport des forces.

Michel Crozier propose l'image d'une " sous-culture " ouvrière, caractérisée par un système d'attitudes, de croyances et de valeurs constituant une force de négociation pour le groupe dont les comportements restent imprévisibles en raison du décalage entre leurs principes et leurs pratiques contingentes et qui s'oppose aux objectifs de l'organisation.

La pression du groupe impose aux individus un système d'attitudes rigides qui protègent les intérêts du groupe et préservent une zone de liberté individuelle dans la vie quotidienne.

► [Le système d'autorité formelle](#)

L'autorité formelle est détenue par le directeur et le directeur adjoint mais leur donne peu de pouvoir. En fait, les décisions prises sont impersonnelles et respectent les privilèges. Le directeur ne peut accorder ou refuser des récompenses, promouvoir, ou attribuer des postes. Les résultats sont donc prévisibles. Le rapport de forces est inégal avec les syndicats, toute décision pouvant être contestée. Loin des ouvriers, il est sans influence.

Les ouvriers et les chefs d'atelier réclament plus d'attention et de contacts avec le directeur, et privilégient les critères affectifs sur ceux de la compétence. Sauf pour les ouvriers de production, son rôle n'est pas jugé important car ses réalisations limitées et n'intéressent pas le personnel.

La nature du rôle du directeur est plus d'ordre " judiciaire " : Maintenir l'ordre, l'équilibre entre individus et groupes. Limité par le droit d'ancienneté, il ne peut organiser, définir des objectifs de travail. Mais son rôle reste fondamental en raison de sa son autorité centralisée. En répondant au besoin de maintenir l'ordre, de garantir le but collectif et de reconnaître l'importance des groupes dans la poursuite du but, le directeur recouvre un peu de pouvoir. De plus, son éloignement peut devenir un moyen d'action face au personnel qui réclame plus de considération.

► [Le système social de l'atelier. Les relations entre catégories professionnelles et les modes de comportement propres à chacune d'elles.](#)

L'étude du jeu des acteurs permet de définir des modèles de comportement et de proposer une interprétation des mécanismes de pouvoir.

Les relations entre catégories professionnelles

L'atelier comporte trois catégories professionnelles dont les rôles sont clairs, distincts, avec très peu d'échanges et dont la structure hiérarchique est la suivante : Les chefs d'atelier dirigent les ouvriers de production qui sont en majorité des femmes. Ils sont sous la responsabilité des chefs de section. Les ouvriers d'entretien sont dirigés par un ingénieur technique.

- Les relations entre ouvriers de production et chefs d'atelier sont cordiales mais la moitié des ouvriers contestent l'importance du rôle du chef d'atelier, ce jugement étant la norme du groupe.

- Les chefs d'atelier ont une mauvaise opinion des ouvriers, les jugent négligents.

- Le climat de tension est très fort entre ouvriers de production et ouvriers d'entretien.

Les ouvrières expriment des ressentiments et une hostilité contenue à l'égard des ouvriers d'entretien accusés d'être peu pressés de réparer les pannes. Un malaise est ressenti par la majorité, exprimé fortement chez les femmes de plus de 40 ans, laissant supposer un conflit entre les sexes. Les ouvrières de production se conduisent en subordonnées des ouvriers d'entretien. Ceux-ci sont paternalistes, peu tolérants refusent d'admettre les faits et jugent les ouvrières peu travailleuses.

- Les ouvriers d'entretien sont agressifs à l'égard des chefs d'atelier qui sont plutôt souples, sauf pour les plus jeunes et les mieux formés. Les deux groupes sont sur le même niveau hiérarchique et chaque catégorie critique la compétence de l'autre. Mais le malaise ressenti semble peser plus lourdement sur les chefs d'atelier que sur les ouvriers d'entretien.

Les modes de comportement

- Le modèle des ouvriers de production, stable et cohérent, recueille un grand attachement. En général négatif par rapport à l'entreprise, ils sont satisfaits de leur situation.

La grande majorité préfère la sécurité aux dépenses de la promotion. Ils s'opposent aux changements pour ne pas perdre leurs privilèges dans une attitude d'agressivité faible. Cependant des tensions internes au groupe apparaissent sur l'application du règlement.

- Les ouvriers d'entretien sont bien adaptés, fiers de leur travail, bénéficient d'un prestige non légitime. Leur conformisme de groupe est plus important que celui

des ouvriers de production. Ils défendent leurs privilèges en attaquant les autres groupes.

- Les chefs d'atelier ont une adaptation malheureuse et résignée. La moitié pense qu'il n'a pas un bon emploi et manque de cohésion de groupe.

► [Le système des relations de pouvoir dans l'atelier.](#)

Les relations de pouvoir dans une organisation sont essentielles pour interpréter les attitudes des individus et des groupes. Comme dans le cas de l'Agence, Michel Crozier suggère qu'une des raisons du développement du système d'organisation bureaucratique est le désir d'éliminer les relations de pouvoir et de dépendance, dans un idéal d'organisation sans arbitraire. **La hiérarchie est dépossédée de son pouvoir mais des problèmes de pouvoir se retrouvent entre ouvriers de production et d'entretien autour des pannes. Celles-ci sont le seul événement important imprévisible provoquant une incertitude qui tranche avec un monde où tout est prescrit. Les ouvriers d'entretien tirent leur pouvoir du fait qu'ils sont les seuls compétents pour intervenir en cas de panne. Les chefs d'atelier étant impuissants, et d'autant plus que les pannes peuvent avoir des répercussions sur l'ouvrier de production qui peut être déplacé et voir son salaire diminué et va, par conséquent, essayer d'obtenir le meilleur traitement de l'ouvrier d'entretien.**

La pression hiérarchique a été remplacée par la pression du groupe où l'affectif domine. Dans une telle situation, le changement ne serait possible que s'il était imposé de l'extérieur. Dans ce cas, les groupes chercheraient à contrôler de nouvelles sources d'incertitude pour maintenir leur pouvoir. Ce qui renforcerait les règles impersonnelles et la centralisation et formerait un cercle vicieux.

► [Les relations de pouvoir au sein du groupe de direction](#)

Les conflits dans le groupe de direction

Le groupe de direction¹⁷ est bien délimité. Les membres sont isolés, sans liens dans l'usine ni avec leurs homologues à l'extérieur, notamment l'ingénieur technique dont la compétence en organisation n'est pas reconnue.

Les membres de la direction selon leur âge, ancienneté et carrière

Fonctions	Directeur	Directeur-adjoint	Comptable	Ingénieur technique
âge	50 ans env.	Entre 25 et 40 ans	50 à 60 ans	Le plus ancien dans l'entreprise.
ancienneté	Polytechnicien	Souvent jeune sans expérience.	le plus ancien en âge.	Seul dans son corps avec un peu de possibilité d'évolution
carrière	Carrière dans le Monopole. Une grande liberté d'action à l'extérieur : conseil, études.	Polytechnicien. Plus de la moitié chercheront un poste dans le privé	Comptable de l'Etat. Carrière dans son corps uniquement.	

Les conflits sont limités entre le directeur et le comptable car celui-ci exerce un contrôle restreint à la légalité des actes et non d'opportunité. Ils sont plus nombreux et profonds entre le directeur et le directeur adjoint, en situation d'apprentissage, notamment concernant la répartition des responsabilités.

Entre le directeur adjoint et l'ingénieur les conflits sont aigus et affectent les personnes. L'ingénieur critique la compétence technique du directeur adjoint et reproche au corps des Polytechniciens de monopoliser les postes de direction. Le directeur adjoint, souvent sans expérience, se plaint de ne pouvoir diriger l'ingénieur.

La compréhension des règles du jeu éclairent ce conflit : L'ingénieur est théoriquement subordonné au directeur-adjoint. Ne supportant pas cette position permanente, l'ingénieur lui résiste et même peut contrôler ses initiatives. En effet, connaissant bien l'entreprise, il est en position de force car d'une part seul compétent dans le domaine de l'entretien, d'autre part, il dirige les ouvriers d'entretien, très actifs, contrairement au directeur-adjoint. Aussi, il protège son personnel et son personnel le soutient. L'entretien des machines représente la seule source

¹⁷ http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/crozier_phenom_bureaucrat.html

d'incertitude, cependant si un projet de construction ou de réaménagement se présente, la direction retrouve un pouvoir de décision.

Malgré tout, dans cette lutte de pouvoir, le jeu des personnes a une portée limitée et ne saurait modifier fondamentalement la situation car les marges d'initiative sont très étroites.

Les modèles de comportement

- Les ingénieurs techniques ont un modèle de comportement très structuré basé sur la conquête d'une position et l'opposition aux principes de l'organisation. Pour conserver leur pouvoir, ils vont essayer de maintenir l'état des choses.

- Le modèle du directeur-adjoint est diversifié, moins structuré que l'ingénieur technique. Sa situation d'apprentissage temporaire lui donne un sentiment de sécurité et de liberté. Malgré ses idées sur les Relations Humaines, il devra s'adapter progressivement aux principes de l'organisation.

- Le modèle du directeur n'est pas pré-structuré et uniformisé. Son poste est en décalage avec sa formation initiale et ses attentes. Il essaie de tirer partie des moyens officiels dont ils disposent.

► La signification du conflit dans un système d'organisation bureaucratique :

On peut constater que : - A la source des conflits se trouve la lutte des individus et des groupes pour le pouvoir.

- Tout organisation connaît des luttes de pouvoir qui sont limitées par un " contrôle social ".

Les membres ont plus d'avantages à choisir le conflit que le compromis. Les facteurs de développement des conflits sont la sécurité d'emploi et de promotion des membres de la direction, l'absence de récompenses, de sanctions et d'évaluation du travail, l'absence de travail coopératif.

Cette situation repose sur la rigidité et l'isolement des rôles imposé aux individus et le décalage entre les rôles et les aspirations. Les rôles statiques et non

coopérants entraînent le repli sur sa catégorie. Cette situation rappelle celle du 18^{ème} et 19^{ème} siècle où les rôles étaient extrêmement divisés, et les conflits très marqués entre catégories. Aujourd'hui, la diversification, la polyvalence des rôles favorise la souplesse des opinions, font intérioriser les oppositions, et réduire les conflits de ce type.

La logique du fonctionnement du modèle du monopole repose sur trois principes :

- La logique égalitaire, s'appuyant sur l'ancienneté ;
- La logique hiérarchique, entraînant l'hostilité entre les catégories ;
- L'impersonnalité des règles et des procédures afin d'éliminer l'arbitraire.

Le but étant d'éliminer l'intervention humaine de l'organisation. Ces principes sont très influents dans le système d'organisation bureaucratique mais existent aussi de façon tendancielle dans d'autres grandes organisations .Dans le privé, le système de promotion s'oppose à ces tendances surtout au sommet de la hiérarchie mais faiblit dans les échelons plus bas en raison des protections syndicales et des règles bureaucratiques.

Ces principes, dans le cas du Monopole, sont limités par un contrôle social fondé sur deux forces :

- L'autolimitation des groupes dans leur lutte pour maintenir le système, et donc leurs avantages
- Le désir d'une certaine similitude avec le reste de la société.

2.2.3. La théorie des cercles vicieux bureaucratiques :

La théorie des dysfonctions bureaucratiques ou de l'analyse de la bureaucratie en terme de « relations humaines » est contemporaine de la découverte du facteur humains et de la diffusion des « relations humaines » dans l'industrie.

Il y a lieu une logique entre le mode de raisonnement sur lequel repose les diverses théories des « relations humaines » et la théorie de dysfonctions bureaucratiques.

En effet les demandes rationnelles faites à un individu ne suffisent pas à d'exprimer les résultats constants, et prévisibles, ainsi l'efficacité d'une organisation ne peut se résumer à la combinaison d'expertise, d'interpersonnalité et de la hiérarchie du « type idéal ».

Si le leader le plus efficace est un leader permissif, ce n'est pas l'organisation la plus rationnelle au sens Weberien qui obtiendra les meilleurs résultats, mais l'organisation la plus vivante (c a d celle où les subordonnés seront amené à participer le plus aux décision qu'ils auront à appliquer).

► Les données élémentaires d'un cercle vicieux bureaucratique¹⁸

L'organisation est vue comme un système, c a d comme un ensemble plus ou moins stable de variables. L'interprétation de l'organisation comme système a deux implications : il s'agit de distinguer entre les causes et les conséquences.

Le développement des règles impersonnelles

Les règles impersonnelles définissent dans le plus petit détail les diverses fonctions et prescrivent la conduite à tenir par leur occupant dans le grand nombre possible d'éventualité. Ces règles président aux choix des personnes appelées à remplir ces fonctions. Parmi ces règles on trouve essentiellement les règles de concours et de l'ancienneté qui concerne à la fois la fonction et la gestion de carrière et qui assure au fonctionnaire une indépendance et une sécurité totale. Ce qui implique que dans le système bureaucratique rien n'est laissé à l'arbitraire et à l'initiative individuels.

Les relations de dépendance personnelles tendent à disparaître ou au moins à perdre beaucoup de son importance. Le chef hiérarchique perd tout pouvoir sur ses

¹⁸ Michel Crozier, op. Cit.

subordonnés et ces derniers n'ont aucun pouvoir de pression ou de négociation sur leur supérieur. Chaque individu est privé de l'initiative et de dépendance d'autrui.

La centralisation du pouvoir de prise de la décision

Le pouvoir de prise de décision à l'intérieur de l'organisation est situé aux endroits où la stabilité du système « politique » aura la référence sur les buts fonctionnels de l'organisation. Il est indispensable que toutes les décisions qui n'ont pas été éliminées par l'établissement des règles impersonnelles soient prises à un niveau où ceux qui vont en avoir la responsabilité soit à l'abri des pressions personnelles de ceux qui seront affectés par ces décisions.

Il paraît très clair que la centralisation est la seconde moyenne d'éliminer l'arbitraire dans une organisation, le prix en est une plus grande rigidité.

En effet ceux qui décident ne connaissent pas directement les problèmes qu'elles ont à trancher. Et ceux qui sont sur le terrain et connaissent ces problèmes n'ont pas le pouvoir nécessaire pour effectuer les adaptations et pour expérimenter les innovations devenues indispensables.

L'isolement de chaque catégorie hiérarchique et la pression du groupe sur l'individu

La suppression de l'arbitraire et des rapports de dépendance grâce à la centralisation et à un système de règles impersonnelles a pour conséquence que chaque catégorie hiérarchique se trouve complètement isolée des autres catégories supérieures ou subordonnées. Une organisation bureaucratique de ce type se trouvera composée d'une série de strates superposées communiquant très mal entre elles.

En effet la pression du groupe des pairs qui est constituée par l'ensemble des membres de strate devient le seul facteur de régulation du comportement en dehors des règles. Puisque la pression hiérarchique et la sanction que donne la comparaison des résultats individuels se trouvent réduites, sinon éliminées. Les individus ne peuvent trouver de mesure à leur effort qu'en se conformant aux règles impersonnelles et aux

normes de leur catégorie professionnelle et hiérarchique qui se superposent à ces règles pour les interpréter et pour les compléter.

Alors en dehors des règles chaque groupe veut véhiculer la supériorité de ses buts au détriment de ceux propre à l'organisation.

Apparition des zones d'incertitude ou de pouvoir parallèle

Puisqu'il est impossible de prévoir le règlement de toutes les éventualités, soit par l'établissement des règles impersonnelles, soit par des procédures de centralisation, des zones d'incertitudes, des relations de pouvoir parallèle se reconstituent avec des phénomènes de dépendance et de conflits.

Les individus ou les groupes qui contrôlent une de ces sources d'incertitude dans un ensemble où tout est prévisible se trouvent de ce fait disposer d'un pouvoir considérable sur tout ceux qui sont affectés par cette incertitude.

Les strates d'experts sont souvent de ce point vu plus forte dans le cadre d'un système bureaucratique strictement réglementé.

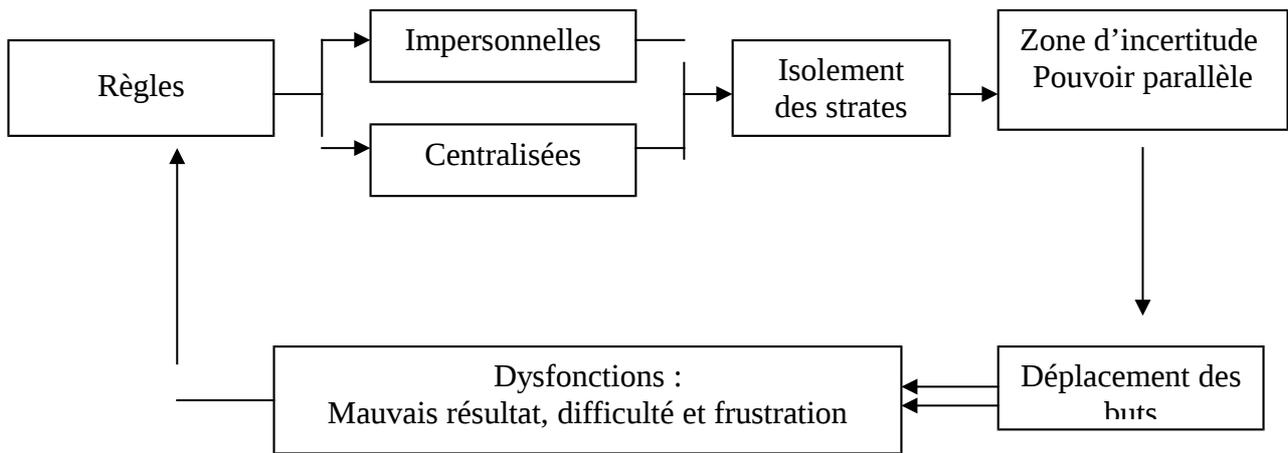
► Le cercle vicieux bureaucratique de Michel Crozier¹⁹ :

Les frustrations, les dysfonctions et les mauvais résultats découlant des traits que nous avons développé, entraînent des pressions qui renforcent la centralisation et l'impersonnalité qui nourrit des séries de cercles vicieux sur lesquels repose le système d'organisation bureaucratique.

En d'autre terme, un système d'organisation bureaucratique est un système d'organisation dont l'équilibre repose sur l'existence d'une série des cercles vicieux relativement stables. Les schémas traités par de Merton et de Gouldner offrent de bons exemples de tels cercles vicieux. Mais, il est possible d'en élaborer d'autres et d'intégrer les anciens dans des schémas de plus en plus complexe.

Schéma du cercle vicieux bureaucratique

¹⁹ Michel Crozier, op. cit.



La rigidité avec laquelle sont définis le contenu des tâches, et l'isolement des catégories professionnelles provoque des problèmes dont les individus, au lieu d'imposer une refonte du modèle, vont se servir pour accroître leur pouvoir et améliorer leur position.

Cette position entraînant des frustrations et crée des nouvelles pressions qui elles-mêmes suscitent l'édiction de nouvelles règles et le renforcement de la centralisation. Les règles impersonnelles et la centralisation offrent dans un tel système la seule solution pour se débarrasser des privilèges abusifs que ces individus et ces groupes ont acquis.

En effet dans cette description, l'agent est un être actif qui cherche à tirer le meilleur avantage de sa situation.

► [Le problème de changement dans un système bureaucratique](#)

Pour MICHEL CROZIER le système d'organisation²⁰ bureaucratique est « un système d'organisation incapable de se corriger à partir de ses erreurs et dont les dysfonctions sont des éléments essentiels de l'équilibre de ce système ».

En effet, face au changement auquel toute organisation est confrontée, comment réagit le système d'organisation bureaucratique ?

²⁰ Michel Crozier, op. Cit

Du fait de sa rigidité, il ne peut s'adapter facilement, résiste, et ne peut opérer le changement que sur le mode de la crise, alternant périodes de routine et de crises et concerne l'institution entière.

Cette situation fait apparaître la faiblesse du pouvoir central qui semble puissant mais qui n'a en réalité aucune influence sur les subordonnés. C'est le cas de l'Agence Comptable et du Monopole Industriel dont la crise joue un rôle significatif dans les rapports entre les différents groupes.

Par exemple au sein de Monopole il s'agissait des modernisations et des réorganisations d'usine, à propos de laquelle s'adonnait la stratégie de différents groupes.

Dans l'agence comptable il s'agissait des crises dues au surmenage et qui survenait régulièrement du fait de l'écart entre la répartition routinière des tâches et les pointes de trafics imposés par l'environnement.

En effet pour réguler les crises, les administrations chargent des agents de changement issus de grands corps d'Etat, d'œuvrer à l'abri de toute pression. En fait, les systèmes bureaucratiques d'organisation se révèlent trop rigides pour s'adapter au changement sans crise. Les changements ne peuvent pas être permanents et graduels, de fait que la majorité des décisions est prise au sommet.

Alors le rythme d'une organisation bureaucratique est donc l'alternance de longues périodes de stabilités et des courtes périodes de crises. Ce dernier constitue donc le seul moyen par lequel s'opèrent les réajustements nécessaires.

Conclusion

L'analyse stratégique des relations de pouvoir relève d'une conception de l'homme comme étant un acteur ayant une certaine marge de manœuvre, quelque soit son niveau hiérarchique et ses fonctions et même dans les systèmes bureaucratiques.

La bureaucratisation relevait d'une rationalisation des activités organisées, traduites par la concentration des unités et des formes d'organisation reposant sur l'impersonnalité, la hiérarchie et le contrôle.

La bureaucratie étant considérée comme le modèle d'organisation le plus efficace. La mise en évidence des dysfonctions et l'analyse du système permettent de dire que la réalité est différente. Si le système d'organisation bureaucratique répondait au modèle de la société industrielle, il est maintenant reconnu en partie inefficace et coûteux, annonçant son déclin, et la nécessité de trouver de nouvelles formes d'organisation non bureaucratiques.

Bibliographie

- ❖ J-G MARCH, H-A SIMON « les organisations : problèmes psychologiques » Edition Dunod Paris 1999
- ❖ Michel Crozier « Le phénomène bureaucratique » Edition du Seuil, 1963
- ❖ Francine Séguin et Jean-François Chanlat « L'analyse des organisations : une anthologie sociologique », Tome I Les théories de l'organisation, Edition Gaeton morin 1992

Webographie

- ❖ www2.univ-reunion.fr/~jlpoccele/Fichiers/CZ-1.pdf
- ❖ www.memo.fr/dossier
- ❖ www.wikipedia.org

- ❖ www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/crozier_phenom_bureaucrat.html
- ❖ www.career-women.ch/aliasFichier/ecrit/Classiques-gouldner.pdf
- ❖ fr.encarta.msn.com/encyclopedia_761592640/Crozier_Michel.html
- ❖ www.scienceshumaines.com/robert-k-merton-expliquer-l-inattendu_fr_4663.html