

Plan :

Introduction

I. La bureaucratie wébérienne : Rappel

1. La biographie de Max Weber
2. L'autorité et le pouvoir dans l'organisation
3. La théorie de la bureaucratie de Weber
4. Les critiques de la bureaucratie

II. Les modèles des cercles vicieux bureaucratiques :

1. Modèle de Merton ;
2. Modèle de Selznick ;
3. Modèle de Gouldner.

III. Michel Crozier et les cercles vicieux bureaucratiques :

1. Etudes de cas :
 - Agence comptable parisienne ;
 - Monopole industriel.
2. Modèle de Crozier.

Conclusion

Introduction :

La fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} siècles furent marqués par un émergence et une modernisation qui a touché l'aspect social, économique et politique, traduite par de nombreuses révolutions notamment la révolution industrielle et plus tard par l'essor des grandes structures.

Des structures dont l'ultime souci fut la recherche de l'efficacité, ce qui les poussèrent à instaurer un système rationnel, c'est l'essor de la bureaucratie, façonnée essentiellement par Max Weber.

De nombreux modèles se sont développés visant à « abolir » les principes bureaucratiques vus comme évoquant la lenteur, la lourdeur, la complication des procédures et les frustrations senties par les membres et les clients de l'organisation.

Les modèles de base sont ceux de Merton, son disciple Selznick, Goukdner et enfin Crozier, que ce rapport traitera en détails et analysera sous formes de schémas.

I. La bureaucratie wébérienne

1. Biographie de Max Weber :



Max Weber 18641920

Max Weber est sociologue allemand et juriste de formation né à Erfurt en 1864 d'un père industriel dans un milieu protestant. Il côtoie dès son jeune âge les milieux intellectuel, politique et économique. Il a lu beaucoup de livres de philosophie, d'histoire et d'anthropologie des auteurs comme Kant, Hegel et Marx. Il meurt en 1920 à Berlin.

Il a étudié à l'université de Berlin avant de devenir professeur d'économie politique et il fonde avec les sociologues Simmel et Tonnies ' la société allemande de sociologie'. Ses œuvres *l'éthique protestant* et *l'esprit capitalisme* publiés en 1905 intéressent les sociologues. Dans son ouvrage *Economie et Société* en 1922, il est le premier auteur à avoir analysé le leadership dans l'organisation et les réactions des individus selon les formes d'autorité.

Les recherches de Weber reposent sur trois principaux axes. Le premier est philosophique où il explique que face à la diversité idéologique que connaît l'Europe et vu le développement de l'individualisme et de la rationalité, éclate un danger émanant de la rationalité car cette dernière limite les capacités de créativité et d'innovation et que ces derniers ne sont possibles que par des actes déviants et irrationnels. Le second axe se base sur une étude des sciences humaines. Il évoque *l'idéal type* d'une organisation qui n'est autre que l'organisation bureaucratique. Le dernier axe est un axe sociologique. En fait, Weber est considéré comme le maître de la sociologie compréhensive, c'est-à-dire comprendre la réalité sociale par la pénétration et l'interprétation des significations que les personnes donnent à leurs actes.

2. L'autorité et le pouvoir dans l'organisation

Les travaux de Weber comprennent une analyse des formes administratives et s'intéressent à la façon dont les hommes gouvernent à travers l'autorité légitime. Il évoque ainsi trois types d'autorité :

L'autorité traditionnelle où l'obéissance est fondée sur des relations personnalisées et le droit est un droit coutumier dont les dispositions sont transmises par le temps. Exemple : le père. On retrouve ce type d'autorité dans les entreprises familiales.

L'autorité charismatique dépend des qualités humaines qualifiées d'extraordinaires et qui ne peuvent pas être transmises puisqu'elles sont liées à la personne. Exemple : les prophètes.

L'autorité rationnelle ou légale est pour Weber la forme dominante des sociétés modernes. Cette autorité se base sur l'instauration des règles et procédures afin de maximiser la performance de l'organisation. Les décisions sont formalisées et l'individu est soumis à la fonction plutôt qu'à l'individu. C'est sur ce type d'autorité que repose l'organisation bureaucratique qui est la forme la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles de l'individu.

3. La théorie de la bureaucratie de Weber

Dans sa *théorie de la bureaucratie*, Weber évoque le principe de la rationalité et que la bureaucratie est l'idéal type des organisations à caractère légal et rationnel. La bureaucratie performante repose sur les idées suivantes :

- ✓ Les individus sont libres et sont soumis à une autorité dans le cadre de leur fonction
- ✓ Ils sont organisés selon une hiérarchie définie

L'existence des fonctions avec un supérieur et un subordonné dont les relations sont régies par des règles abstraites non liées aux personnes.

- ✓ Relation contractuelle concernant l'emploi
- ✓ Candidats sélectionnés selon leurs qualifications techniques

La rationalisation est mise en place pour casser l'arbitraire qui préside le recrutement, une rémunération régulière, définie selon le rang hiérarchique : plus on monte, plus les responsabilités sont importantes et plus la rémunération du personnel de l'organisation est importante.

Les personnes recrutées ne sont pas propriétaires de leurs postes et les dirigeants ne sont pas propriétaires des moyens de production.

- ✓ Rémunération par salaire fixe et individus ayant droit à la retraite
- ✓ Promotion dépend de l'ancienneté et du jugement des supérieurs :

L'avancement se décide selon des critères objectifs : ancienneté... on assiste à une séparation entre la fonction et l'homme qui l'occupe.

- ✓ Découvrir les conséquences d'une organisation bureaucratique sur la réalisation d'objectif bureaucratique

C'est sur ce dernier axe que Weber s'est différencié, en évoquant l'idée de l'efficacité de l'organisation bureaucratique comme étant une solution rationnelle face à la complexité des problèmes modernes ; il montre comment l'organisation bureaucratique surmonte les limites de prise de décision et de traitement de l'information dont souffrent les individus ou les autres formes possibles de l'organisation.

Ainsi, selon Weber la bureaucratie est caractérisée par son impersonnalité qui est à l'origine de son efficacité et a placé au centre de l'organisation un modèle de domination de type rationnel et impersonnel qui repose sur l'existence des règles qui sont appliquées à tous les membres de l'entité. Ces règles devront

remplacer la faveur et le népotisme et protègent les salariés contre l'arbitraire et la discrimination.

Le thème de la bureaucratie a été repris par plusieurs sociologues modernes, mais ces derniers en soulignent les effets pervers et les dysfonctionnements.

4. Les critiques de la bureaucratie :

La bureaucratie est restée jusqu'à un certain moment l'idéal type de l'organisation, la preuve c'est que la majorité des organisations à partir d'une certaine taille sont à structure bureaucratique et la plupart d'entre elles n'ont pas trouvé une autre façon efficace pour s'organiser. Cependant, de nombreux auteurs ont donné une critique faisant apparaître les points négatifs de la bureaucratie.

Deux catégories de critiques se sont adressées à la bureaucratie : l'application abusive du modèle ainsi le caractère impersonnel devient autoritaire et l'inconvenance des applications des principes de la bureaucratie dans des situations réelles.

La bureaucratie est considérée comme une organisation excessivement structurée, abusivement hiérarchique, rigide, autoritaire, inflexible vis-à-vis du changement et indifférente aux besoins de ceux qui y travaillent et des clients.

Jean-Michel PLANE « *Management des organisations Théories. Concepts. Cas* » Edition mai 2003.

Yves Frédéric LIVIAN : « Introduction à l'Analyse des Organisations » 2^{ème} édition

Jacques ROJOT et Alexander BERGMANN « Comportement et organisation », Edition Vuibert, 1992.

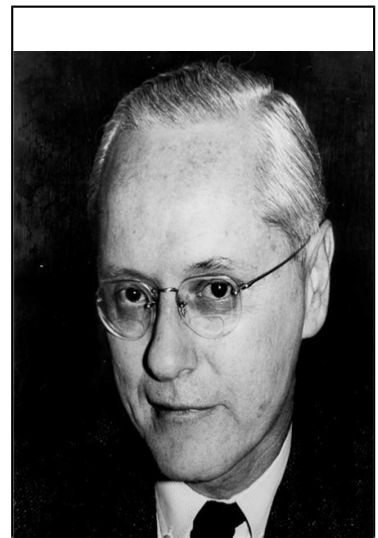
www.wikipédia.com

I. Les modèles des cercles vicieux de la bureaucratie

1. Le modèle de Robert K. Merton :

Biographie de Robert King Merton

Né le 4 juillet 1910 à Philadelphie en Pennsylvanie, il étudie à Temple University puis à Harvard où il soutient



sa thèse de doctorat et débute sa carrière universitaire avant de se rendre à Tulane pour devenir après Directeur du département de Sociologie et il est considéré comme le fondateur de la sociologie des sciences. Il meurt à New York le 23 février 2003.

Il s'est rendu compte que les individus agissent en **fonction d'objectifs grâce à leurs moyens** : par exemple aux Etats-Unis des années 50, les gens voulaient s'enrichir mais Merton a constaté qu'ils ne pouvaient pas parce qu'ils n'avaient pas les moyens.

Ainsi, pour réaliser leurs objectifs, ces individus vont utiliser des moyens illégaux, et Merton les a appelé les **innovateurs** même s'ils sont considérés comme des criminels.

Il est aussi à l'origine du dysfonctionnement social, lorsque les conséquences d'un fait social empêchent le système de s'adapter et risque de rendre difficile ou impossible son maintien. Par exemple la criminalité entraîne l'insécurité, la dégradation, etc.

Le modèle de Merton :

Demande de contrôle

**Insistance sur la
régularité**

**Possibilité de
défense de l'action
individuelle**

**Rigidité des
conduites et
réaction de
défense
organisationnelle
du statut**

**Besoin ressenti
d'une possibilité
de défense de
l'action
individuelle**

**Somme des
difficultés avec
la clientèle**

Le modèle de Merton simplifié

Résultats désirés
Résultats involontaires

Merton a évoqué les difficultés d'apprentissage au sein de l'organisation, c'est-à-dire que face à des situations similaires les individus donnent des réponses généralisées qui peuvent avoir des conséquences imprévues et non désirées par l'organisation. Selon Merton le changement de ces réactions provient de facteurs déterminés par l'organisation, mais ce changement ne s'opère pas d'une manière rapide et facile.

Selon le postulat de Merton, dans une organisation on trouve qu'il y a une demande du contrôle imposée par les niveaux supérieurs de la hiérarchie à savoir la direction. Le contrôle devrait permettre une certaine régularité dans le

comportement des individus de façon à les rendre plus prévisibles. Dans le système d'organisation bureaucratique, on s'assure du comportement des individus et on parvient à les prévoir grâce à ce qu'on l'appelle « un schéma mécaniste de la conduite humaine », à travers l'instauration de programmes-types dont le contrôle devrait permettre le suivi et la vérification de leur exécution.

De cette régularité naissent trois conséquences :

✚ ***Amoindrissement des relations individualisées :***

L'organisation est régie par des règles impersonnelles qui permettent de régir et de définir les fonctions de chaque individu ces règles aussi précèdent l'étape relative au recrutement et au choix du personnel ou des fonctionnaires. Ces règles empêchent l'arbitraire mais aussi l'initiative ainsi le comportement des individus n'est plus imprévisible, on assiste à une dépendance personnelle au sein de l'organisation. Les individus dans l'organisation ont une mission et un rôle d'accomplir les tâches dictées par la direction et agissent comme des personnes ayant des devoirs et des obligations et donc ils ne sont pas indispensables pour l'organisation. La compétition à l'intérieur des organisations se fait selon des limites bien définies (avancement, ancienneté).

✚ Intériorisation des règles de l'organisation par les exécutants subi un accroissement :

Les règlements conçus pour la réalisation des objectifs sont primitivement prévus acquièrent une valeur intrinsèque qui ne dépendent plus des objectifs. On distingue deux phénomènes :

- Action visant l'amélioration d'une situation donnée : s'il existe une série de telles circonstances on assiste à une répétition des choix de décision ainsi le passage de l'amélioration de la situation à l'action instrumentale.
- Choix d'une décision préférée non définie primitivement aboutit à des conséquences favorables supplémentaires mais inattendues.

Alors, l'action instrumentale valorise positivement les conséquences même si elles ne correspondent pas aux résultats primitivement souhaités.

✚ Augmentation de l'utilisation des catégories comme techniques de prise de décision :

Cette méthode de l'utilisation des catégories dans la prise de décision aura pour effet de penser et de répondre à toute situation. Cependant, on assiste à une

tendance de réduction des catégories à un nombre assez faible. Ainsi, l'utilisation des catégories pour la prise de décision renvoie à la décroissance de la recherche d'alternatives.

Le pouvoir de décision est généralement situé dans des niveaux hiérarchiques stables et il constitue un moyen d'instaurer ou de rectifier des règles de l'organisation. Ainsi, la tendance est de prendre les décisions tout en étant à l'abri des exécutants. Cette centralisation de la décision a pour effet d'éviter l'arbitraire dans une organisation. Cependant, on assiste à une certaine rigidité qui se manifeste par le fait que ceux qui décident ne connaissent pas les problèmes, et les exécutants qui sont en connaissance des problèmes n'ont pas la possibilité et le droit de décider des solutions et de prendre les décisions adéquates.

L'amointrissement des relations individualisées, l'intériorisation croissante des règles et l'amointrissement des alternatives se combinent afin de rendre le comportement des individus prévisible. Ceci renvoie à l'existence d'une rigidité des conduites des exécutants.

La rigidité des conduites est une réponse à l'existence de la régularité au sein de l'organisation et au besoin de la défense organisationnelle des statuts et de la préservation du système et renforce l'identification au sein du groupe. Quoique la dépendance des rapports et l'absence d'arbitraire conduisent à une séparation et à un isolement des catégories hiérarchiques les une par rapport aux autres et qu'on se trouve face à des catégories caractérisées par l'absence de communication et de coordination, les rapports et les liens de communication demeurent absents entre les différentes catégories, mais dans la même catégorie ou le même groupe existent une dépendance et une cohésion dont toute fraction est sanctionnée. De ce fait, les individus se trouvent soumis à des règles impersonnelles celles de l'organisation et à des normes de groupes.

La rigidité augmente aussi les possibilités de défense des activités individuelles et accroît le nombre de difficultés rencontrées par les clients de l'organisation et encore plus difficile de les satisfaire. Les difficultés rencontrées avec les clients sont renforcées par le développement de l'utilisation des signes extérieurs de l'autorité par les subordonnées dans l'organisation et qui est encouragée par les réactions de défense au sein du groupe.

Les questions qu'on peut poser : pourquoi l'organisation continue à appliquer les mêmes techniques devant l'insatisfaction des clients ?

Pourquoi les membres de l'organisation ne réussissent-ils pas à se conduire en chaque cas d'une manière adéquate à la situation ?

Pour répondre à ces questions il faut introduire des un ou deux circuits complémentaires de rétroaction dans le système. Ainsi on ne peut pas dire qu'une telle réaction devient un aspect de la personnalité c'est-à-dire la liaison qui existe entre un stimulus et les réactions caractéristiques qu'il provoque, mais il faut expliquer le pourquoi de cet apprentissage visiblement inadapté.

L'accroissement des possibilités de défense de l'action individuelle est un obstacle de discrimination des conduites ce qui renforce l'accent mise sur la régularité du comportement.

L'insatisfaction des clients renforce aussi la rigidité, d'une part les clients vont mettre leur pression sur les niveaux bas de la hiérarchie ainsi accroître le besoin ressenti d'une possibilité de défense de l'activité individuelle, d'autre part, l'exigence des clients auprès des hauts niveaux de la hiérarchie vont renforcer l'accent mise sur la régularité du comportement.

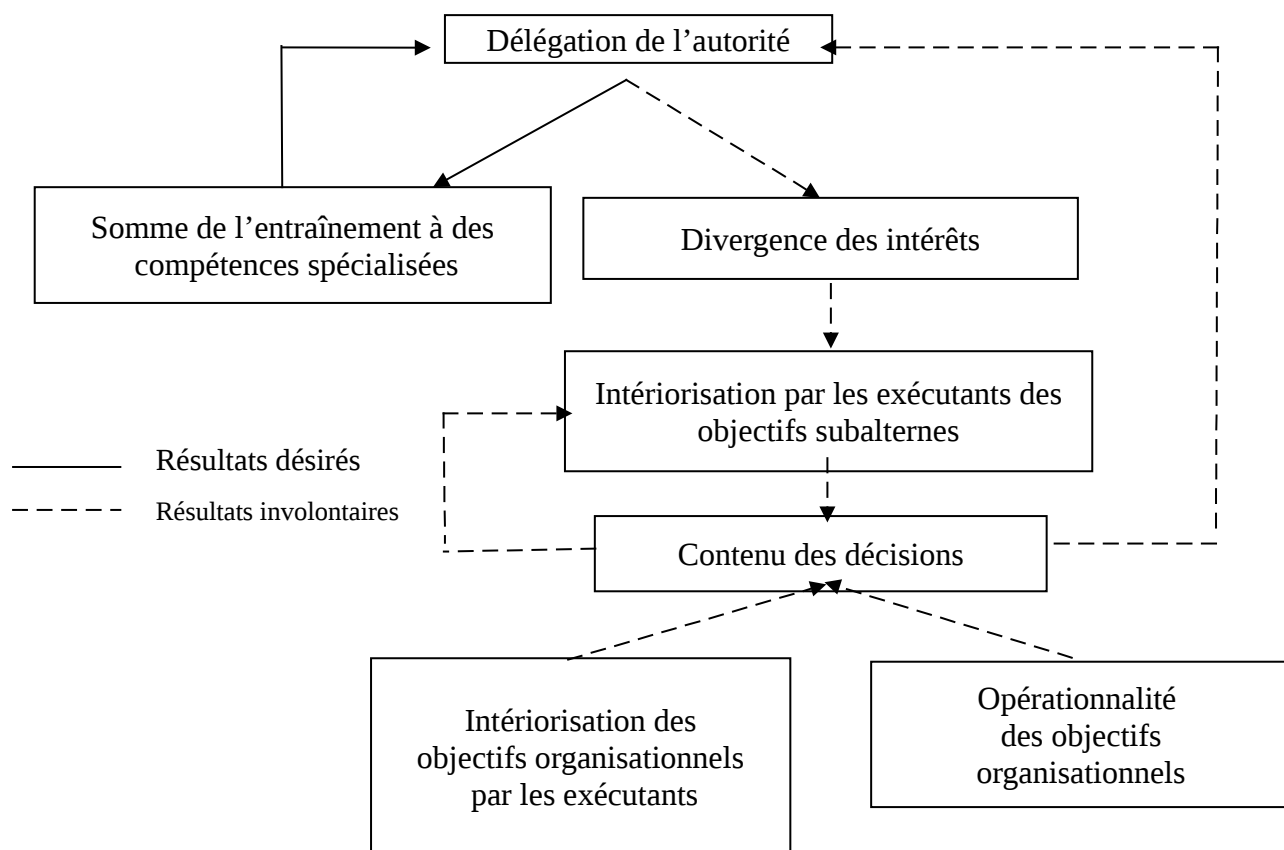
2. Le modèle de Selznick :

Philip Selznick, professeur émérite à l'université de Californie (Berkeley) 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.



Philip Selznick

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 (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.



Modèle de Selznick simplifié

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'employeur 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.

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 la légitimité de 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 des dysfonctionnements quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle contribue à la fois à leur réalisation et à leur déformation.

3. Le modèle de Gouldner:

Alvin W. Gouldner (1920-1980) : Biographie

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*.

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 flous 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.

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.

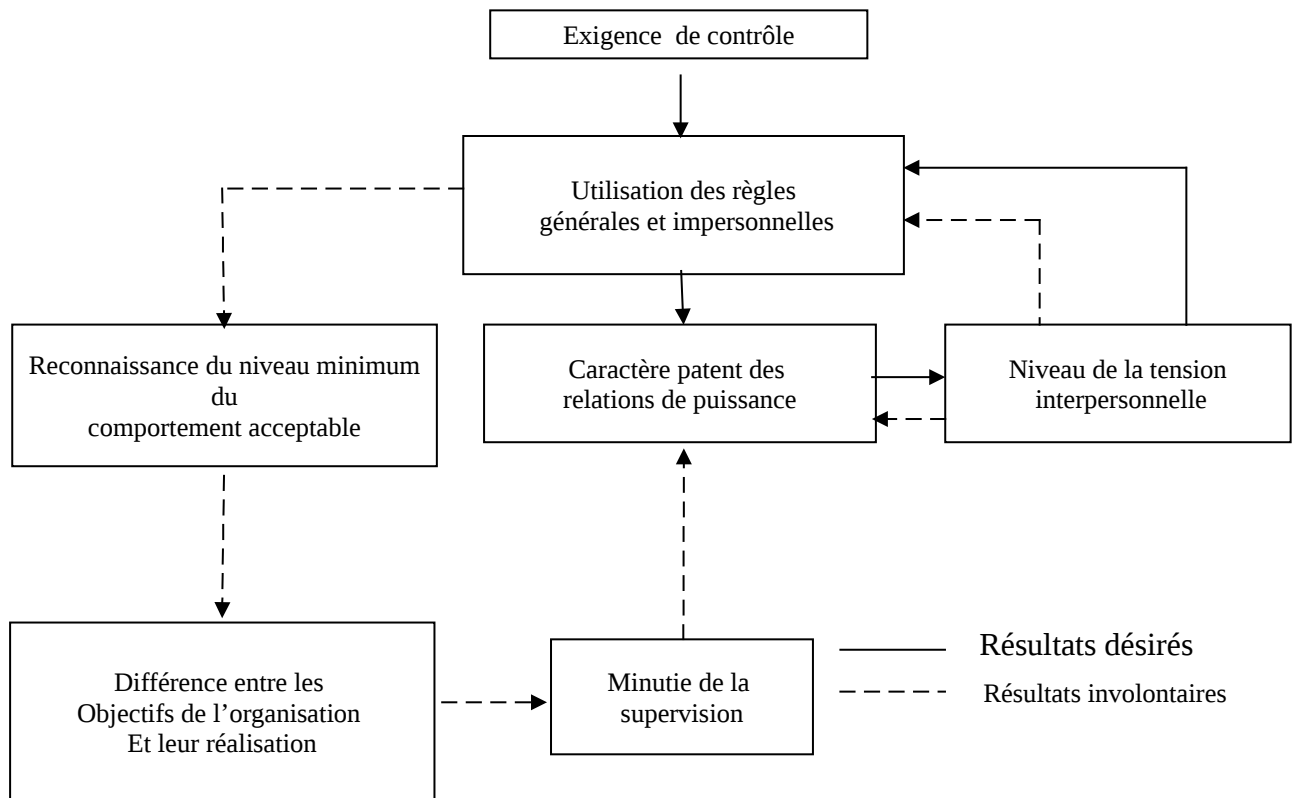
Bureaucratisation punitive : l'exigence de l'augmentation des règles. Ce type représente le véritable sujet de Gouldner. Il dégage cinq fonctions latentes de la règle :

- ✚ 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 Selznick 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.



Modèle de Gouldner simplifié

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 patant des relations d'autorité dans le groupe : le caractère patant 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 patant 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 renforcé par la création des règles générales, et qu'en fin de compte, l'usage de telles règles est lui-même renforcé.

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.

II. Les cercles vicieux bureaucratique de Crozier

1- Michel Crozier

Biographie :

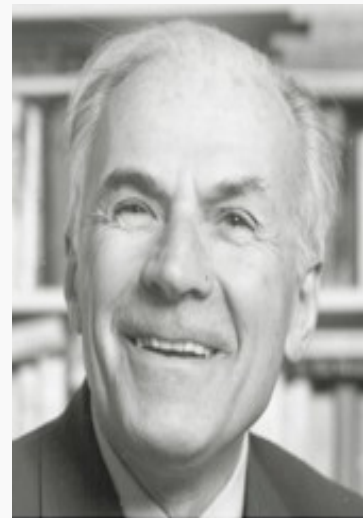
Michel Crozier est un chercheur français en sociologie, né le 6 novembre 1922 à Sainte-Menehould au Marne.

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.

Michel Crozier



Né en 1922 : sociologue français.

✚ 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 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 Friedberg, 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 ouvrages, Michel Crozier s'attache principalement à comprendre les blocages de la société française, à présenter des diagnostics et à proposer des solutions. Les titres de certains de ses livres sont mêmes devenus des expressions courantes :

- La société bloquée (1970);
- Le Phénomène bureaucratique;
- 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.

2- Les concepts utilisés par Michel Crozier :

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.

La stratégie : choix régulier d'un acteur dans la zone d'incertitude (ce n'est pas a 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.

3- Présentation des données de l'agence comptable parisienne et du Monopole industriel :

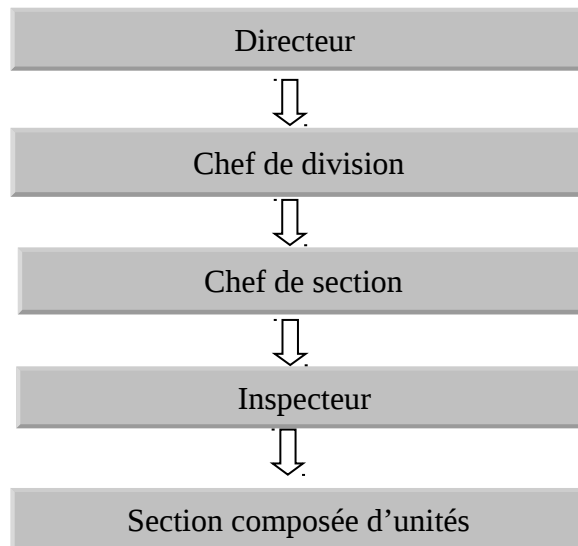
A. CAS DE L'AGENCE COMPTABLE :

Il s'agit d'une grande organisation rigide, 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 :

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.

ETUDE DE CAS N°2 : LE MONOPOLE INDUSTRIEL :

Le système social des ateliers. Les normes du groupe ouvrier, le problème des relations d'autorité

Présentation du monopole industriel :

Le monopole industriel est une organisation qui se charge seulement de la fabrication d'un bien de consommation courante, la commercialisation des produits reste entre les mains d'un organisme étatique dont les principales préoccupations sont d'ordre fiscal.

Dans cette organisation l'amélioration de la productivité ne constitue pas un problème majeur puisque les coûts ne sont pas considérables par rapport aux revenus qui sont une fonction des dispositions fiscales et qui sont maîtrisées par l'organisme cité ci-dessus. Cependant, on assiste à un sentiment d'infériorité que ressentent les dirigeants du monopole qui se trouvent incompétents en matière fiscale. On peut ainsi comprendre que les difficultés rencontrées par l'organisation et les problèmes, émanent de l'intérieur de l'organisation et plus particulièrement du système social. L'étude a permis à Crozier d'observer l'influence du capital humain sur le fonctionnement de l'organisation.

Depuis l'apparition des machines vers les années vingt, et le développement des transports routiers, une concentration et fusion des établissements est vue nécessaire, mais elle n'a pas pu être mise en oeuvre car on voulait maintenir le monopole comme source d'emploi. Ainsi, le monopole comprend trente usines, un centre de recherche, un atelier de réparation des entrepôts et magasins dans toute la France. Il emploie près de 10000 ouvriers et plus de 2000 employés et cadres.

Les décisions sont prises au niveau de la direction régionale se situant à Paris. Il y a une certaine mobilité entre la direction et les services d'exécution mais un nombre assez grand de dirigeant n'a jamais eu des responsabilités directes dans les unités de fabrication. Les dirigeants viennent de temps en temps à Paris mais ceci n'est pas encouragé par la direction générale qui ne prend en charge les frais de déplacement, ces contacts sont tolérés plutôt qu'encouragés. Ces contacts sont sous formes de contacts individuels et non des réunions. On préfère comme moyen d'information la circulaire, le mémorandum et la lettre individuelle.

Au niveau du monopole on trouve six catégories de personnel :

Le personnel de production dont les deux tiers sont des femmes et les quatre cinquièmes sont recrutés obligatoirement selon des dispositions de l'Etat (veuves et orphelins de guerre pour les femmes mutilés et anciens militaires chez les hommes) les autres postes sont accordés aux personnes ayant déjà un membre de leur famille au monopole. Les individus sont protégés contre tout acte arbitraire et l'affectation aux postes de travail s'effectue par l'application de la règle d'ancienneté.

Les ouvriers d'entretien sont des ouvriers très qualifiés recrutés suite à des essais professionnels, leur salaire est relativement élevé et dépend de l'ancienneté.

Les chefs d'ateliers sont recrutés par concours, ce sont des hommes qui occupent soit les postes de contremaîtres dans les ateliers ou des employés dans les bureaux. Avant c'étaient des sous-officiers mais à partir des années soixante on exigeait au moins les bacheliers. Même les hommes formés à la pratique de l'industrie et dont on aurait besoin ont été écartés. Leur rémunération est assez élevée. On distingue aussi les chefs de sections pour lesquels la promotion est faite au choix, mais la pression de groupe exige qu'on tienne compte de l'ancienneté. Toutes leurs décisions sont soumises à l'approbation des directeurs adjoints, ils n'ont pas un pouvoir disciplinaire et aucune initiative dans la résolution des problèmes d'organisation du travail.

Le corps administratif règle les achats, les problèmes commerciaux, se charge de la comptabilité et du personnel. On distingue deux catégories : les rédacteurs et les contrôleurs. Pour les rédacteurs on exige une formation universitaire avant de passer un concours national. Leurs rémunérations sont importantes, surtout en début de carrière et la possibilité de promotion est faible vu la complexité de la hiérarchie. Leur carrière est déterminée par l'ancienneté et leur seule perspective est le poste de contrôleur auquel ils arrivent en fin de carrière. Ils supervisent les chefs d'ateliers et les chefs de sections.

Les ingénieurs techniques sont de nombre de un par usine, ils se chargent de la réparation et de l'entretien des ateliers de production et des installations générales et des gros équipements. Ils s'occupent des entrepreneurs de l'extérieur, accompagnent les nouveaux travaux depuis l'installation du matériel jusqu'à la mise en marche des machines et contrôlent les travaux de routine. Ils restent dans la même usine pendant toute leur carrière et ils sont recrutés par un concours national. Leur rémunération est faible si on les compare aux ingénieurs

travaillant dans le privé. Leur perspective de carrière est déterminée par les règles d'ancienneté, le poste de directeur leur est interdit.

Les ingénieurs de direction sont de deux types : les directeurs qui ont la responsabilité de toute l'usine et les directeurs adjoints qui sont responsables des problèmes de fabrication. Ils sont recrutés sans passer par un concours suite à leur sortie d'une école polytechnique pour être un directeur adjoint. Ils restent ainsi quinze ans avant d'être nommés directeurs. Cette nomination est automatique et répond aux règles de l'ancienneté. Leurs rémunérations sont faibles par rapport au secteur privé mais ils bénéficiaient de certains avantages comme la maison, la voiture, des fournitures, etc. mais aussi d'un statut social important surtout en province et qui leur permettent facilement de trouver une femme et de se marier. Ces avantages ont perdus leur importance à un certain moment, et on assisté à un départ assez important et dangereux des jeunes cadres.

Même si la mission la plus importante des directeurs adjoints et des directeurs est l'amélioration de la productivité et la rentabilité, leur fonction est plutôt d'ordre administratif en veillant sur l'application et l'interprétation des lois abstraites.

Les usines sont très anciennes et datent de la fin du 19^{ème} siècle. Elles ont été aménagées. Les locaux sont assez spacieux mais ne sont pas commode pour la ventilation et le nettoyage et il est difficile d'installer les conditionnements d'air modernes. Au niveau des équipements on assiste à une certaine hétérogénéité : les machines de production sont modernes mais les installations sont anciennes et l'organisation du travail est souvent en retard surtout les problèmes de manutention. L'organisation reconnaît quatre problèmes majeurs :

- Préparation de la matière première ;
- L'entretien et le réglage des machines ;
- L'organisation pour une meilleure utilisation des machines et hommes
- Le problème de répartition des postes qui est le plus important et qui obéit à des règles d'ancienneté. En fait en cas de vacances permanente ou temporaire le poste doit revenir à la personne la plus ancienne parmi les volontaire, s'il n'y en a pas la personne la moins ancienne sera déplacée.

Les ingénieurs du corps de direction plaignent des difficultés que leur impose l'observation des règles d'ancienneté. Et les ouvriers reprochent à l'administration sa mesquinerie, mais les deux sont d'accords sur l'existence d'un gaspillage et de la fréquence des pannes de machine qui obligent de bouleverser l'affectation des ouvriers sur les machines.

Nous allons dans un premier temps étudier les coutumes et les normes de groupes développées autour des règles propres à l'organisation, ensuite on va examiner les relations entre les différentes catégories professionnelles et groupes au sein du monopole.

Les données techniques et organisationnelles et les réactions ouvrières :

Il y a trois données qui influencent les réactions des ouvriers de production : la charge de travail, la mécanisation et le rythme des machines et les règles d'ancienneté.

❖ La charge de travail :

Les normes de production, le temps alloué, les rémunérations de base et la nature et le pourcentage des bonis sont rigoureusement fixés et ne permettent pas le moindre arrangement local entre le dirigeant et ses ouvriers. Les ouvriers reçoivent un taux de salaire horaire uniforme et qui correspond à 85 % des normes. Si ce taux n'est pas atteint ils sont pénalisés et s'ils le dépassent ils reçoivent un boni sur pièce. Mais en général, les ouvriers ne dépassent pas les 100%, l'utilité donc de ce système est d'empêcher tout ralentissement de la productivité. Cependant, les ouvriers se plaignent contre les conditions des ouvriers beaucoup plus que sur la charge supportée. La majorité admettent qu'ils peuvent la supporter mais expriment leur hostilité contre la pression des normes et répondent négativement lorsqu'on les interroge sur la façon dont leurs collègues y font face.

Ce qui dit l'interviewé	
J'arrive facilement	46%
J'y arrive mais avec peine	18%
Je n'y arrive pas toujours	20%
Je ne peux pas y Arriver	7%
Je ne suis pas aux normes	9%

Source : Michel Crozier « Le phénomène bureaucratique » p79



Figure 1

Question 2 : Est-ce que vous pensez que la majorité de vos collègues y arrivent ?

Sur ses collègues de travail	
Ils y arrivent facilement	30%
Ils y arrivent mais avec peine	27%
Ils n'y arrivent pas toujours	32%
Ils n'y arrivent pas toujours	4%
Ils n'y arrivent pas toujours	7%

Source : Michel Crozier « *Le phénomène bureaucratique* » p79

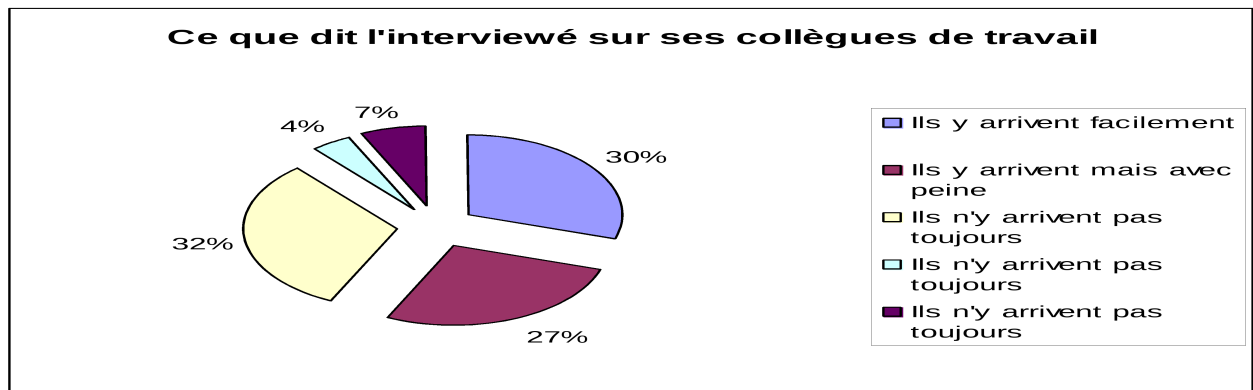


Figure 2

Les réponses concernant les résultats personnels sont semblable dans toutes les usines, mais les réponses sur les collègues de travail varient d'une usine à une autre.

Une enquête auprès d'une usine A, a donné les résultats suivants :

Usine A	Réponse personnelle	Réponse sur collègue
Facilement	57%	49%
Pas toujours	10%	17%

Source : Michel Crozier « Le phénomène bureaucratique » p79

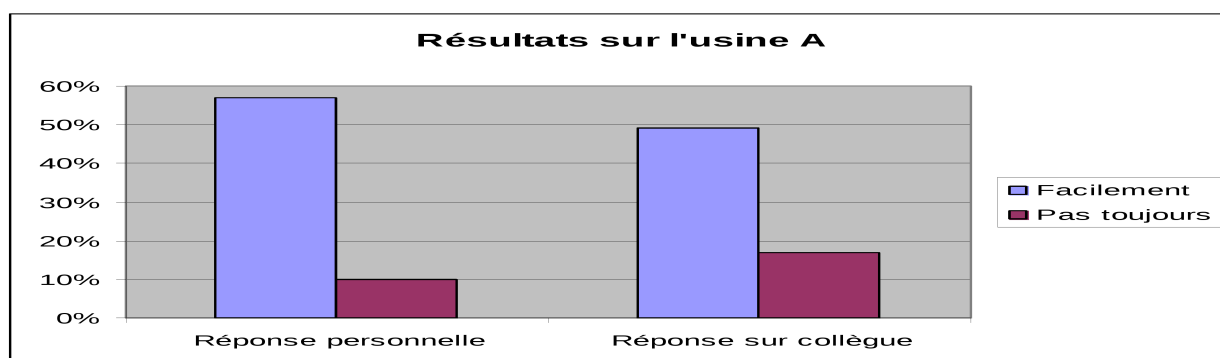


Figure 3

On remarque ainsi une similitude entre les pourcentages concernant les réponses personnelles et les réponses sur collègues.

Une enquête auprès d'une usine B, a donné les résultats suivants :

Usine B	Réponse personnelle	Réponse sur collègue
Facilement	40%	17%
Pas toujours	33%	45%

Source : Michel Crozier « Le phénomène bureaucratique » p79

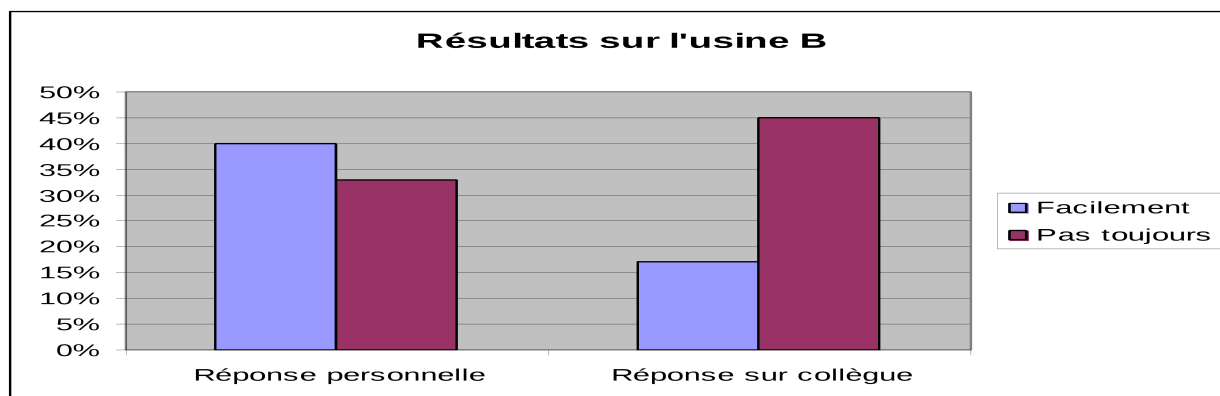


Figure 4

On remarque qu'il y a une large différence entre les pourcentages relatifs aux réponses concernant les résultats personnels et celles sur les collègues de travail.

La question qui s'impose est la suivante : « *pourquoi on assiste à cette différences dans ces usines où les normes de production sont les mêmes et où le comportement du personnel est semblable puisque les individus sont de la même origine ?* ».

L'étude a montré que l'estimation des collègues est influencée par l'ancienneté, ainsi l'ouvrier ancien estime que ses collègues ont des difficultés à atteindre les normes. Le type de recrutement a aussi un impact sur l'opinion des ouvriers, on a remarqué que les ouvriers qui sont recrutés suite à une recommandation de parents ou ceux qui avaient déjà des amis dans l'usine ont une vision plus pessimiste que les autres ouvriers qui ont accédé plus tard à l'aide de leur expérience personnelle comme les veuves de guerre. Une opposition existe aussi en ce qui concerne les postes de travail, les ouvriers qui souffrent moins de la pénibilité physique des normes plaignent leurs collègues que les autres pour lesquels le respect des normes demande un effort physique. En fin, on a remarqué que les ouvriers les plus intégrés ont une opinion négative de la situation du personnel concernant les normes.

Le jugement des ouvriers sur leurs collègues est en fait une réaction collective qui s'exprime plus ou moins chez les individus selon qu'ils soient plus ou moins soumis à la pression de leur milieu.

❖ *Les règles d'ancienneté :*

Les règles d'ancienneté ont pour finalité la protection des ouvriers contre l'arbitraire et la discrimination dans l'exécution du travail, ce qui permet une égalité entre les collègues de travail sans tenir compte des qualités personnelles, des aptitudes physiques ou mentales de chacun. Ainsi, à titre d'exemple lorsqu'une vacance est ouverte c'est le plus anciens des volontaires qui doit l'obtenir et ces le plus jeunes des non volontaires qui doit se déplacer pour le remplacer.

Le jugement de cette réglementation de la part des ouvriers des trois usines avait montré que juste une minorité n'approuve pas l'application du régime de l'ancienneté, les 20% de la majorité refusent d'admettre que ce régime est défavorable pour les jeunes ouvriers. On remarque ainsi que l'attitude face au règlement de l'ancienneté dépend de l'ancienneté. En fait, les nouveaux recrues occupent dès leur atterrissage dans la société les postes les moins plaisants.

On a remarque que les personnes acceptant le régime d'ancienneté sont les mieux intégrées, s'intéressent à la vie collective et sont satisfaits de leur travail et de leur situation contrairement aux personnes hostiles à ce règlement et qui ont une tendance à critiquer leurs chefs, la direction et les syndicats.

Les problèmes recensés se résument en : délais d'affichage des postes, la liste des personnes ayant droit à recourir à une vacance, définition de l'unité de travail, droits des absents et des malades, transferts immédiats.

Le fond du problème ne tient pas compte du manque de clarté et de précision des règles, mais de l'adaptation d'un modèle rigoureux à une réalité très complexe. En fait, au début des arrangements suite à des accords sont faits entre

ouvriers pour mettre en œuvre un dispositif de production en visant la simplification et l'efficacité, ceci durera tant que l'accord est maintenu, sinon chacun va recourir à des procédures qui nuiront à l'autre personne considérée comme adversaire. Face à une telle situation une bonne partie des ouvriers chez lesquels ce type de problème est fréquent exprime son mécontentement et accuse comme responsables : le directeur, les syndicats et le désordre général. Pour l'autre partie satisfaite, la moitié déclare que le directeur applique loyalement les règles, l'autre moitié déclare que les règles ne sont appliquées que parce que les syndicats obligent la direction à les respecter.

L'étude a montré que les ouvriers modérés qui ne sont pas attachés aux règles et qui ne refusent pas de s'intégrer réagissent favorablement face aux problèmes.

Les causes du mécontentement sont :

- L'attitude à l'égard des normes : mécontentement concernant leur application entraîne une hostilité aux normes.
- Sentiment à l'égard des collègues de travail
- Le jugement qu'on porte sur son usine
- Plaintes sur les arrêts de machines et du mauvais fonctionnement du service d'entretien.

❖ *La mécanisation et l'univers :*

Deux tiers des ouvriers travaillent sur les machines se trouvant au niveau des ateliers de production, elles ont connu une certaine amélioration, elles sont semi-automatiques, mais le progrès technique que connaît le monopole est lent par rapport au développement de l'industrie. Les autres travaillent sur les grandes installations semi-automatiques ou dans des sections de manutention, d'emballage et d'expédition.

Normalement un passage vers l'automatisation devrait s'effectuer, mais aucun projet n'a été mis en évidence, de plus, on assiste une certaine résistance aux changements de la part des ouvriers, déjà ils se sentent marginalisés et réduits à des machines suite au passage du travail manuel au travail mécanique. Une étude statistique a montré que 90% des ouvriers pensent que la mécanisation amène le chômage et refusent de croire qu'elle peut apporter des bénéfices à l'ouvrier.

On a remarqué que le sexe joue un rôle dans la détermination de l'attitude face à la mécanisation, ainsi les femmes sont plus hostiles que les hommes. L'ancienneté est aussi un facteur déterminant dans le comportement adopté face à la mécanisation.

Voici un tableau illustrant l'attitude face à la mécanisation tenant compte du facteur de l'ancienneté :

	Moins de 2 ans d'ancienneté	Plus de 2 ans d'ancienneté
Favorables à la mécanisation	66%	30%
Hostiles à la mécanisation	33%	70%

Source : Michel Crozier « les phénomènes bureaucratiques » p90

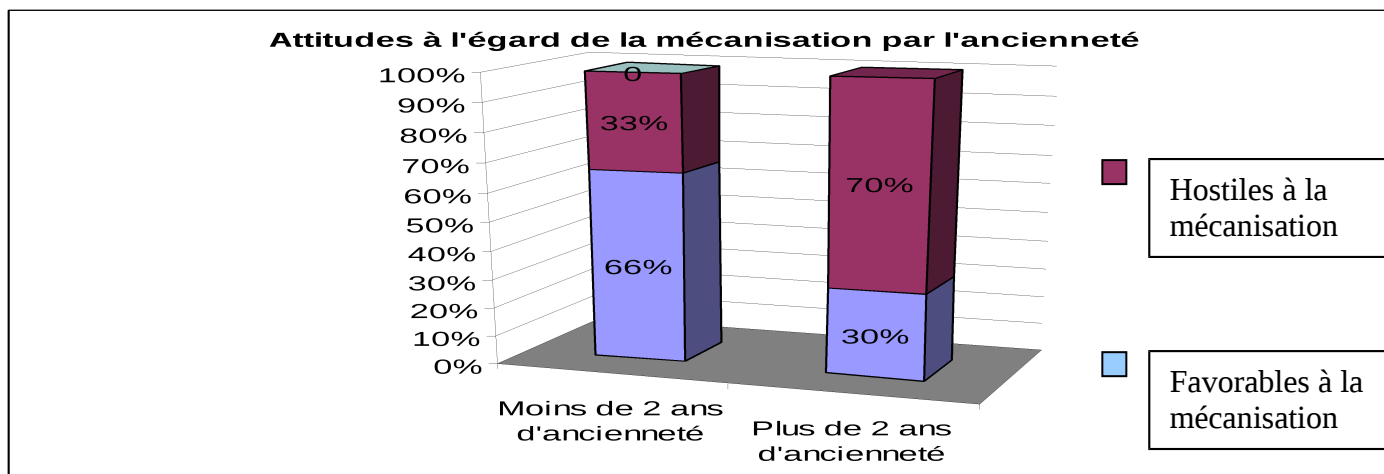


Figure 5

A ces deux facteurs s'ajoute la catégorie d'emploi. En fait, les réponses des ouvriers d'entretien et des chefs d'ateliers sont favorables pour la mécanisation contrairement aux ouvriers de production.

La mécanisation est perçue comme étant un changement devant s'effectuer et qui entraînera un bouleversement de la situation surtout pour les personnes qui bénéficient de la situation actuelle. Ce refus de changement et dont la direction tient compte, constitue pour les ouvriers un moyen de pression dans les négociations pour répartir les charges et profits en cas de changement.

Le contenu de la sous culture ouvrière :

On a remarqué que les personnes les plus intégrées dans leur milieu sont celles qui adoptent un comportement plutôt rigide face à l'extérieur contrairement aux nouveaux, mais qui adoptent rapidement le comportement de la majorité durant la phase d'apprentissage et qui correspond aussi à leur période d'intégration dans la vie de sociale au sein du monopole.

En fait, dans un groupe on assiste à une série de règles, de valeurs et de principes qui se développent suite à la situation spécifique du groupe dans les normes du monopole et qui permettent la négociation et indispensables à l'action du groupe.

Au sein du groupe on assiste à une culture d'idéalisation du passé, un pessimisme face au présent et une dépréciation de l'avenir et une méfiance de la direction.

Autour des règles imposées par l'organisation s'est développé un système de croyances et d'attitudes rigide imposé aux individus par la pression de groupe qui sert leurs intérêts, mais en même temps la soumission aux règles et normes bureaucratiques permettent aux individus de une certaine liberté individuelle dans les matières les plus concrètes de la vie quotidienne.

Le système d'autorité formelle :

Dans les usines du monopole sauf les directeurs et les directeurs adjoints ont une autorité formelle sur les subordonnés leur permettant la prise de décision. Pour les chefs d'ateliers, ils exercent un pouvoir considérable dans les ateliers, mais dans l'informel, il est donc illégitime.

Le directeur prend en fait des décisions impersonnelles et qui sont en général connues à l'avance par les ouvriers. Le directeur est soumis à un système qui décide à sa place en matière d'embauche, du renvoi, promotion les subordonnés, et ne peut pas décider personnellement de l'attribution du personnel aux postes de travail. Les directeurs n'ont pas un large pouvoir en matière de prise de décision et du fait qu'ils ne connaissent pas les ouvriers, ils ne peuvent pas négocier avec eux. Leurs comportements sont surveillés d'une manière assez rigoureuse par les syndicats. Cependant, ils peuvent prendre des décisions secondaire par exemple refuser un jour de congé, appréciation de matière première, approvisionnement, etc.

Des tentations d'impressionner la direction de la part des ouvriers afin de parvenir à certains fins, restent limitées puisque les directeurs ne disposent pas d'un pouvoir étendu et qu'ils sont surveillés par les syndicats et risque d'amener l'intervention des délégués.

Les réactions des subordonnés :

Les ouvriers déclarent qu'il existe un grand écart entre eux et la direction dû à un manque de communication et affirment que rarement ils ont pu échanger les paroles avec le directeur qui se montre « *froid et distant, n'ayant pas beaucoup d'égard pour les aspirations et la volonté de considération de ses ouvriers* ». Les ouvriers réclament donc plus de contact avec les directeurs, ceci est un signe

d'une bonne intégration des ouvriers dans communauté et il est associé au jugement qu'ils ont sur le climat de l'usine et sur le fonctionnement du monopole.

En fait le jugement que porte les ouvriers sur leurs directeurs tient compte beaucoup plus les caractères personnels que sur les compétences, une légère différence existe entre l'ingénieur technique et le directeur. L'ingénieur n'est jugé favorablement que s'il est à la fois incompetent et ayant un caractère personnel jugé négatif, quant au directeur est jugé seulement sur ses caractères personnels. A ces deux facteurs, s'ajoute une autre dimension celle de l'affectivité.

En fait, on a remarqué que les jugements sur les directeurs diffèrent des ouvriers aux chef d'ateliers voir même opposés.

La nature de l'autorité formelle dans l'usine :

Dans les usines le rôle du directeur se limite à un aspect quasi judiciaire en veillant sur l'ordre et l'équilibre entre individus afin de garantir la coopération. Les ouvriers trouvent que les directeurs ne sont pas indispensables pour la marche de l'usine. C'est ce qui fait que les ouvriers s'intéressent à ses caractères personnelles plutôt qu'à ses compétences et son contact avec le personnel de l'usine. Le contact avec les ouvriers est l'élément le plus important que les ouvriers espèrent utiliser pour influencer les décisions de la direction, il est considéré comme une récompense et une sorte de prestige et aussi en parlant aux ouvriers, ces derniers ressentent une certaine reconnaissance.

En effet, le fait de penser que l'usine est régie par des règles et que les directeurs n'ont aucune influence sur le fonctionnement de l'usine ne représente pas la réalité. Les directeurs quoiqu'ils ne soient que des agents qui veillent sur l'application des règles assurent à travers le maintien d'un certain niveau de la productivité. Donc, ils ont un rôle indispensable au fonctionnement de l'usine.

Les directeurs n'admettent pas l'existence d'un fossé entre eux et les ouvriers et estiment que l'existence d'une certaine distance va permettre de céder aux demandes de leurs subordonnés. Crozier pense que pour influencer le personnel et maintenir un pouvoir de négociation, il faut garder une certaine distance.

Conclusion :

Les règles permettent aux ouvriers une certaine indépendance et une protection contre l'arbitraire, mais il faut que quelqu'un veille sur l'application équitable de ces règles. Ils réclament aussi l'existence d'un but commun et une certaine reconnaissance.

Cette exigence donne aux directeurs la capacité de récompenser et de punir : on assiste à l'arbitraire dans l'exercice du pouvoir. La distance est considérée comme un moyen de gouverner.

Le système social de l'atelier. Les relations entre catégories professionnelles et les modes de comportement propres à chacune d'elles :

Cette analyse permet de discuter les modèles de comportement qui s'imposent à l'individu à l'intérieur de chacune des catégories et de proposer une interprétation du mécanisme de relations de pouvoir qui commande l'équilibre du système social.

Les relations entre catégories professionnelles :

Dans les ateliers on trouve trois catégories professionnelles : les chefs d'ateliers, les ouvriers d'entretien et les ouvriers de production. On peut détecter trois facteurs régissant les relations entre ces catégories. Premièrement, chacune de ces catégories a des fonctions bien déterminées au sein de l'atelier en absence d'échange et de coopération, en second lieu il n'y pas une catégorie qui jouent le rôle d'intermédiaire entre les deux autres, et enfin, aucun individu appartenant à une catégorie risque d'accomplir le rôle des autres.

Un chef d'atelier a des fonctions assez limitées. Il se charge du maintien d'un niveau souhaité de la productivité, de l'approvisionnement, des mouvements du personnel, des maladies et absences et il est assisté par trois chefs de section et un quatrième dont le rôle est la vérification de la qualité des produits. Un ouvrier d'entretien prend en charge trois machines et ils sont en douzaine par atelier et sont dirigés par un ingénieur technique, et enfin les ouvriers de, dont les fonctions sont liées directement à la fabrication des produits.

La relation entre **chef d'atelier** et **ouvriers de production** est caractérisée par :

- ◆ Les ouvriers ne sont pas engagés dans leurs relations avec les encadrants
- ◆ Ces relations sont cordiales et tolérantes, mais il y a une absence de compréhension et du respect du rôle de l'encadrant.
- ◆ La volonté de dénier l'importance du chef d'atelier est une norme de groupe qui s'impose à tous les ouvriers.
- ◆ L'élargissement du rôle du chef d'atelier entraîne une réaffirmation plus stricte de la norme et un abandon partiel de la tolérance.
- ◆ Une désorganisation tend à susciter des regrets et une meilleure compréhension des difficultés que rencontre le chef d'atelier.

Les chefs d'ateliers jugent le comportement des ouvriers de production comme étant négligents et n'ayant aucun sens de responsabilité.

Les chefs d'ateliers qui prétendent rencontrer des problèmes de discipline trouvent que le comportement strict est le plus adapté. Ce sont en général des jeunes, compétents et hostiles au principe de l'ancienneté.

Les relations entre **ouvriers de production** et **ouvriers d'entretien** sont caractérisées par un climat de tension qui règne entre ces deux catégories malgré leur appartenance à différentes lignes hiérarchiques et qu'elles ne soient jamais invitées à coopérer. D'une part, les ouvriers de production trouvent que les ouvriers d'entretien ont une position privilégiée et qu'ils interviennent rapidement dans l'entretien des machines, et d'autre part, les ouvriers d'entretien juge des ouvrières de production comme étant négligentes et elles ne sont pas conscientes de la tension que crée cette dépendance.

Les relations entre **chefs d'ateliers** et **ouvriers d'entretien** sont dotées d'une certaine originalité puisqu'ils se trouvent sur le même pied d'égalité et qu'ils s'expriment ouvertement. Mais en même temps cette relation est très tendue. En fait 46% des ouvriers expriment leurs doutes sur la compétence des chefs d'ateliers, tandis que seulement 33% des chefs d'ateliers ont exprimé les mêmes doutes un chiffre qui reste élevé étant donné que les ouvriers d'entretien sont jugés compétents de la part des ouvriers de production et des dirigeants. Les chefs d'ateliers prouvent aussi un malaise en ce qui concerne l'autorité qu'ont les ouvriers d'entretien sur les ouvriers de production. Le conflit semble donc avoir pour origine l'exercice de l'autorité. Un souci qui occupe plus les chefs d'ateliers que les ouvriers d'entretien.

Les modes de comportement propres à chaque catégorie professionnelle :

➤ Ouvriers de production :

Les ouvriers de production ont une caractéristique un peu particulière. Ils sont attachés aux normes de groupe et ont une attitude plutôt favorable concernant le règlement d'ancienneté. Ils ont un comportement rigide vis-à-vis de la production, opposés à la mécanisation d'ateliers, tolérants envers les cadres subalternes et exigeants côté direction.

En fait, les ouvriers les mieux intégrés s'opposent aux objectifs de la direction mais ils sont attachés à leurs situations dans le monopole. Pour les ouvriers leur travail dans le monopole leur procure une sécurité qu'ils préfèrent par rapport à un autre système qui leur donne des possibilités d'avancement dans leur carrière mais moins de sécurité, mais ils n'espèrent pas voir leurs enfants vivre les conditions des ouvriers.

Ils s'opposent aux changements surtout à la mécanisation parce qu'ils seront privés de certains privilèges ce qui les rend agressif envers la direction.

➤ Les ouvriers d'entretien :

Ils présentent les mêmes caractéristiques que les ouvriers de production : satisfaits de leur situation comme étant des ouvriers qualifiés, on assiste à un partage des opinions entre ouvriers préférant la sécurité à la promotion et vice-versa, ils sont soumis aux normes du groupe et on assiste à une certaine conformité et accord dans leurs opinions même si dans certains cas les individus pensaient différemment de la majorité, avec un comportement pessimiste vis-à-vis de la hiérarchie.

Les Chefs d'ateliers :

Ils agissent comme des subordonnés et des exécutants, ils sont insatisfaits des conditions de travail et l'évolution de leur carrière. Il y a un manque d'esprit de groupe et de cohérence.

Le système de relation de pouvoir dans les ateliers : son équilibre et ses limites :

Le système d'organisation du monopole s'inspire de la bureaucratie dont l'un des principes est l'existence des règles qui régissent les relations de pouvoir entre individus et évite toute forme d'arbitraire dans le comportement des individus ainsi que l'émission d'ordres personnels.

L'évolution de carrière est régie par les règles d'ancienneté ce qui supprime toute influence des supérieurs hiérarchiques. Les individus sont soumis à des règles plutôt qu'à leurs supérieurs, mais ces derniers peuvent émettre des

punitions lorsqu'il est nécessaire, des punitions qui ne sont ni arbitraires ni personnelles.

Le système d'organisation bureaucratique provoque une indifférence entre les échelons immédiatement en contact et la centralisation des décisions au niveau de la direction rend difficile leur application vu le grand nombre de personnes sur lequel ces décisions vont s'exécuter.

Mais si les relations de pouvoir ont été éliminées de la hiérarchie officielle, elles n'ont pas disparues de l'organisation comme l'exemple de la relation entre ouvriers d'entretien et ouvriers de production. Ce problème apparaît vu la fréquence des pannes des machines dans les ateliers et dont l'entretien n'est pas régi par des règles impersonnelles concernant la redistribution des postes de travail, réajustement des charges de travail et rémunération. En plus, seuls les ouvriers d'entretien sont compétents en ce domaine et donc on est obligé à se soumettre à leurs décisions.

La fréquence des pannes entraîne de l'incertitude là où tout comportement est incidence doivent être prévus. Face à une telle situation, les ouvriers de production reconnaissant l'importance des ouvriers d'entretien vont essayer d'obtenir de ces derniers le meilleur traitement possible, ces derniers remarquant leur importance vont se servir de cette situation pour gagner de l'influence. C'est de cet effet qu'une relation de pouvoir s'est développée.

Les chefs d'ateliers se trouvent ainsi dans une situation de rivalité avec les ouvriers d'entretien. Malgré leur compétence, ils se trouvent incapables de réagir face au problème majeur qui intéresse les ouvriers de production, celui de l'entretien des machines et la réparation des pannes. C'est de ce fait que naissent leur mauvais moral et leur incapacité de s'adapter. Mais, il est nécessaire de rappeler que le pouvoir dont dispose les ouvriers d'entretien est illégitime, c'est ce qui explique leur agressivité, qui naît d'un sentiment de non sécurité, s'explique comme étant in moyen de la solidarité du groupe contre toute attaque. Aussi, les ouvriers de production, malgré leur mécontentement du pouvoir exercé par les ouvriers d'entretien, se trouvent dans l'obligation de se soumettre à cette situation pour garder "*leur situation favorable*" au sein du monopole.

Malgré ces difficultés, on rencontre au sein de l'organisation un minimum d'engagement, de consentement et de participation.

Les relations de pouvoir au sein du groupe de direction:

Dans le but de comprendre le fonctionnement du monopole, il faut non seulement concentrer l'étude sur les subordonnés, mais une analyse des

problèmes de relations de pouvoir est vue nécessaire, afin de comprendre le comportement des membres de la direction et leur influence sur les subordonnés.

Nous allons dans un premier lieu donner un aperçu sur les conflits qui surgissent entre ces catégories et le comportement propre à chacune d'elles avant de savoir la signification d'un conflit dans une organisation de type bureaucratique.

Les types de conflit les plus fréquents :

Le conflit entre le contrôleur et le directeur : il y a une certaine frustration de la part des contrôleurs sur leur incapacité de prendre le poste de directeur qui reste au profit des polytechniciens, mais vu la nature de ses activités, il préfère éviter les conflits avec la direction.

Le conflit entre le directeur adjoint et le directeur : il naît d'une relation d'apprentissage de la jeune génération (directeurs adjoints) et la retraite de la vieille génération (les directeurs) et d'un problème concernant la répartition de la responsabilité. Les directeurs adjoints se plaignent et les directeurs trouvent qu'ils ne veulent pas assumer leurs responsabilités.

Le conflit entre l'ingénieur technique et le directeur adjoint est d'ordre personnel dans toutes les usines de France. D'une part les directeurs adjoints reconnaissent l'importance des ingénieurs techniques mais ils s'estiment supérieurs et donc réclament leur incapacité de diriger les ingénieurs, d'autre part les ingénieurs techniques estiment que les directeurs adjoints sont incompetents et manquent d'expérience en matière technique. Face à ce conflit, les directeurs restent neutres et évitent de faire des remarques personnelles.

Les règles du jeu permettent de comprendre la nature du conflit. En fait, les directeurs adjoints vu leur fonction, donnent certaines recommandations aux ingénieurs techniques qui se sentent dans une position de subordonnés. Les ingénieurs techniques, comme étant compétents dans leur domaine, refusent tout accès à l'information et à l'apprentissage aux directeurs adjoints c'est ce qui leur donne une position de force et de contrôle des décisions des directeurs adjoints et qu'ils peuvent refuser à tout moment. Le savoir faire en matière technique demeure entre les mains des ingénieurs techniques vu le soutien apporté par les ouvriers d'entretien. Cependant, si un projet de construction ou d'installation se présente, les directeurs adjoints retrouvent leur pouvoir.

Les modèles de comportement propres à chaque catégorie :

- Le style d'adaptation des ingénieurs techniques :

Les ingénieurs techniques aiment beaucoup leur métier, manifestent une attitude autoritaire à l'égard de leurs subordonnés, ce sont les seuls qui refusent le droit de l'ancienneté. Ils sont agressifs vis-à-vis de leurs supérieurs se plaignent de leur incompetence et expriment une certaine jalousie. Enfin, ils sont très légalistes et expriment leurs points de vue, d'une façon plus précise que les autres membres de la direction.

- Le style d'adaptation des directeurs :

Pour le directeur il ne lui est pas nécessaire d'adopter un comportement particulier puisque le prestige et l'influence officielle lui sont donnés au départ. Son problème est de tirer profit des opportunités qui lui sont offertes.

- Le style d'adaptation des directeurs adjoints :

Leur situation est moins structurée que celle des ingénieurs techniques. Ils ne sont pas engagés dans le métier comme le sont les directeurs et les ingénieurs techniques. Ils sont frustrés contre leur position dans l'organisation, et attendent d'être un jour au pouvoir c'est ce qui qualifie leur adaptation une adaptation heureuse. Malgré ceci, ils pensent toujours quitter le monopole.

Les ingénieurs de polytechniques sortaient de leurs écoles avec l'idée qu'ils vont avoir plus de responsabilité en matière des relations humaines que des problèmes techniques. Cette idée est rapidement mise en cause après des mois passés au monopole. Il commence donc à s'adapter à la situation et attendre pour devenir directeur afin de pouvoir agir sur le comportement du personnel à travers une réorganisation. Mais cette tâche s'avère difficile vu que le monopole est une organisation bureaucratique dont les règles ont une place privilégiée et qui sont difficilement modifiables.

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

A travers cette étude, on a pu constaté que les conflits qui surgissent dans une organisation bureaucratique sont en relation avec la lutte pour le pouvoir.

Au sein du monopole, les points positifs offerts par une telle organisation sont l'inexistence d'un grand nombre de forces qui conduisent au développement des conflits d'autre part il existe entre les différentes parties un équilibre complexe du pouvoir.

Les points négatifs sont en premier lieu, les différentes parties peuvent agir de façon indépendante qu'elles puisqu'elles bénéficient de la sécurité de l'emploi et de la promotion, deuxièmement les réalisations personnelles ne sont pas

récompensées. Enfin, l'absence d'esprit d'équipe et de coopération vu la différenciation des rôles et leurs isolements.

Au 18^{ème} siècle et au début du 19^{ème} siècles, on assistait à une division stricte des tâches, ainsi les conflits naissent entre les différentes catégories. Dans les temps modernes, on avait tendance à diversifier les activités attribuées pour chacun et par conséquent favoriser la souplesse des opinions et la réduction des conflits.

Le monopole est gouverné par trois principes :

- ❖ Le principe d'égalité qui se manifeste par l'application de la règle d'ancienneté et que les individus (appartenant au même niveau hiérarchique) remplissent les mêmes tâches.
- ❖ Le deuxième principe est celui de la hiérarchie qui a comme conséquence la division du personnel en catégories incapables de communiquer entre elles.
- ❖ Enfin, le principe de l'impersonnalité des règles et des procédures afin d'éviter l'arbitraire.

A partir des deux premiers principes la rigidité et l'isolement des rôles se développent.

La séparation des catégories rend la résolution des conflits impossible.

Ces trois principes apparaissent dans toutes les grandes organisations. Mais, dans les organisations privées ils sont contrecarrés par le contrôle du système de promotion. Ce contrôle perd son importance dans les échelons inférieurs de la hiérarchie du fait de la protection syndicale et du développement des règles bureaucratiques. C'est pourquoi les luttes entre catégories se développent dans les niveaux bas de la hiérarchie.

Ces principes au sein du monopole sont limités par un contrôle social fondé sur deux forces :

Le maintien des privilèges dépend du maintien du système organisationnel tel quel : la routine.

La réalisation de l'organisation est des procédés doivent être similaire à celle de l'environnement extérieur, sinon, un jour le monopole ne pourra plus suivre le développement de la société.

4- La théorie des cercles vicieux bureaucratiques :

La théorie des dysfonctions bureaucratiques ou de l'analyse de la bureaucratie en termes de « relations humaines » est contemporaine de la découverte du facteur humain 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 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'est à dire celle où les subordonnés seront amenés à participer le plus aux décisions qu'ils auront à appliquer).

Les données élémentaires d'un cercle vicieux bureaucratique

L'organisation est vue comme un système, c'est à dire 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 leurs occupants dans le grand nombre possible d'éventualités. 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 concernent 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 individuelle.

Les relations de dépendance personnelles tendent à disparaître ou au moins à perdre beaucoup de leur importance. Le chef hiérarchique perd tout pouvoir sur ses 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 toute 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 le second moyen 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'ils 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 constitué 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 leurs efforts 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 propres 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.

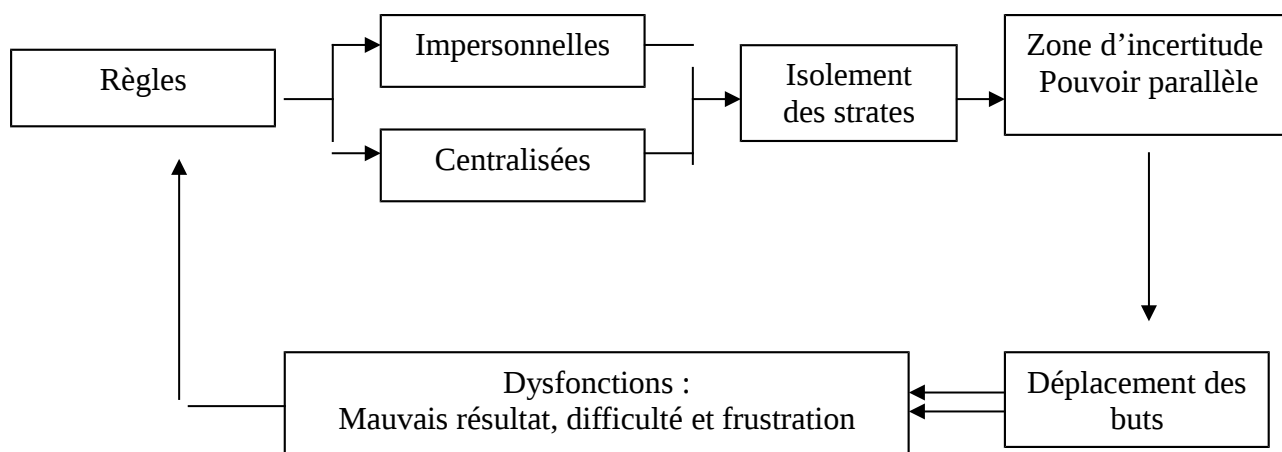
Les strates d'experts sont souvent de ce point vu plus fortes dans le cadre d'un système bureaucratique strictement réglementé.

Le cercle vicieux bureaucratique de Michel Crozier :

Les frustrations, les dysfonctions et les mauvais résultats découlant des traits que nous avons développés, 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'autres termes, un système d'organisation bureaucratique est un système d'organisation dont l'équilibre repose sur l'existence d'une série de cercles vicieux relativement stables. Les schémas traités par Merton et 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 complexes.

Schéma du cercle vicieux bureaucratique



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 de 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'organisation 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 ?

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 imposées 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 permanent et graduelle, 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 coûteuses périodes de crises. Ce dernier constitue donc le seul moyen par lequel s'opèrent les réajustements nécessaires.

Conclusion :

Les principes bureaucratiques instaurés, préconisés et tant défendus par Max Weber on fait l'objet de critiques pointus, détaillées et des fois très sévères.

De Merton qui a remis en question cette notion de contrôle incitant à l'intégrer et à la valoriser au sein de l'organisation, passant par Selznick inspiré par les travaux de son Maître Merton et qui a défendu le principe de délégation de l'autorité, pour arriver à Gouldner qui enrichissa en quelque sorte la mise en place d'un système de contrôle visant la vaporisation et l'élimination des conflits et à l'unification des objectifs de

l'organisation en fonction des moyens humains, et enfin Michel Crozier qui a mis en exergue le rôle inapproprié des règles impersonnelles et de la centralisation des décisions.

Ainsi tous ces auteurs se sont penchés sur les dysfonctions que la structure rigide et peu commode aux changements, qui est la bureaucratie, cause, pour édifier leurs analyses et concevoir des réflexions enrichissantes.

Bibliographie et webographie

- Francine Séguin et Jean-François Chanlat « L'Analyse des organisations une anthologie sociologique » Tome 1 : Les Théories des organisations.
- Yves Frédéric LIVIAN : « Introduction à l'Analyse des Organisations » 2^{ème} édition
- Jocelyne ROBERT « Organisations et Changements en Entreprises »
- Jacques Rojot et Alexander Bergmann « Comportement et organisation », Edition Vuibert, 1992.
- J-G.MARCH, H.A. SIMON_« Les organisations : Problèmes psychologiques ».Édition Dunod, Paris, 1999
- Michel Crozier « *Le Phénomène bureaucratique* » Edition du seuil, 1963.
- www.wikipédia.com