

LA NÉGOCIATION DES VALEURS

Concepts clés de la réflexion sociologique, les **intérêts** et les **valeurs** sont présentés ici sous les différentes articulations imaginées par les sociologues classiques et contemporains.

Ainsi, l'idée d'un encadrement des intérêts par les valeurs est inscrite dans la pensée des pères fondateurs : Montesquieu, Tocqueville ou Weber. Pour eux, les valeurs sont situées en dehors de la négociation des hommes.

La sociologie des organisations, ensuite, a profondément renouvelé l'approche de la question, qu'il s'agisse de l'analyse stratégique de Crozier et de Friedberg ou de l'analyse identitaire de Sainsaulieu et de Dubar. Aujourd'hui, le thème de la **négociation des valeurs** s'inscrit, par contre, directement, dans l'action des hommes.

Faisant ainsi choix d'œuvres majeures au cours de l'histoire, l'ouvrage met en lumière le raisonnement sociologique dans ses transformations successives, de Machiavel à Crozier.

Olgierd Kury

Professeur de sociologie à l'Université de Liège, il s'est spécialisé en sociologie des organisations dans le champ de la santé et du droit.



9 782804 126735

NEGVAL
ISBN 2-8041-26
ISSN 0777-5

Graubelt · 2 (R. de Ch.)

SOCIO.

XVI

6

MI

LA NÉGOCIATION DES VALEURS

Introduction
à la sociologie

OLGIERD KURY

VERTURES

ques. Nous partirons d'un ouvrage de synthèse rédigé par Dupuy et Thoenig (1986). Ce dernier n'aurait pas été possible sans les travaux pionniers de Worms (1967) et de Grémion (1976). Nous analyserons aussi « *Sociologie de la décision* » de Jamous (1969) et le cas du « Katangais » de Pavé (1982 et 1989).

Le recul théorique sur l'acteur stratégique prendra appui sur « *L'acteur et le système* » (1977) de Crozier et Friedberg ainsi que sur « *Le pouvoir et la règle* » de Friedberg (1993).

Section 1 L'organisation bureaucratique du monopole

Le Monopole est une « administration » rassemblant 14 usines réparties dans toute la France et dirigées par un bureau central siégeant à Paris et dépendant des autorités ministérielles de tutelle. Nous développerons l'analyse en deux points, synthétisant la réflexion autour de deux concepts : les règles du jeu et la régulation. Avec le concept de règle du jeu, nous nous placerons au niveau microsociologique de l'atelier et de l'équipe de direction (point 1.1).

Le concept de régulation nous placera à un niveau plus global. Avec le concept de régulation stratégique, on pourra articuler, d'une part, les règles du jeu de l'atelier et celles de l'équipe de direction ; et d'autre part, ce dernier ensemble avec celui des élites administratives et politiques parisiennes (points II, 1.2.1 et 1.2.2).

Le concept de régulation culturelle nous introduira à un autre domaine de réflexion : les variables culturelles françaises, fondées sur un évitement des relations face à face, ne sont-elles pas une autre source de ces fonctionnements bureaucratiques (point 1.2.3) ?

1.1 Les règles du jeu

1.1.1 L'atelier : ses acteurs et leurs stratégies

C'est à ce niveau de base que se passe la fabrication du produit du Monopole. Trois rôles professionnels s'y croisent : les chefs d'ateliers, les ouvriers d'entretien et les ouvriers de production. Les ateliers comptent une douzaine d'ouvriers d'entretien et de 60 à 120 ouvriers de production, de sexe féminin pour les quatre cinquièmes, que nous devrions qualifier d'ouvrières de production.

1.1.1 La structure formelle

Qu'est-ce qu'une structure formelle ? C'est l'organigramme ; c'est la représentation officielle des fonctions, des compétences, de la hiérarchie. Nous y trouvons trois notions fondamentales : quels sont les intervenants, quelles sont leurs tâches et qui détient l'autorité ? Les réponses à ces questions doivent être recherchées dans les règlements officiels qui précisent la répartition des tâches et la hiérarchie.

Cette structure formelle a trois traits majeurs : précision des rôles et non-chevauchement des compétences, recrutement extérieur et absence de promotion interne, impersonnalité des règles.

Les définitions des rôles sont claires ; les tâches attendues ne se recouvrent pas : il n'y a **aucun chevauchement** des fonctions. C'est ainsi que les ouvriers de production sont les opérateurs des machines. Aux chefs d'ateliers, supérieurs hiérarchiques des premiers, sont dévolues la surveillance de leur travail ainsi que les décisions d'affectation, le cas échéant, aux postes de travail. Enfin, les ouvriers d'entretien ont la mission de la réparation des machines. Il faut comprendre d'emblée qu'il s'agit d'une compétence exclusive⁷. Seuls les ouvriers d'entretien ont cette prérogative. C'est un point important qui témoigne d'une caractéristique générale de tout le règlement : ici comme ailleurs, il n'y a pas de compétences qui se chevauchent. C'est d'autant plus significatif que des chefs d'ateliers pourraient être aussi compétents qu'eux pour réparer les machines. Nous aurions pu imaginer que la facilité, ou plus simplement les exigences d'efficacité, auraient imposé qu'en certaines circonstances, le chef d'atelier procède de lui-même à certains ajustages, à certaines réparations. Il n'en est rien, les ouvriers d'entretien s'y opposant vigoureusement en invoquant les dispositions du règlement.

En second lieu, nous pouvons constater que les filières de recrutement sont totalement séparées. Il n'existe pas de promotion interne. L'individu qui intègre l'atelier en qualité d'ouvrier de production ne peut espérer être promu, grâce à l'ancienneté, chef d'atelier ou ouvrier d'entretien. Il n'y a pas de mobilité interne. Le recrutement se fait via une voie externe, sur concours, en s'adressant ainsi à des personnes étrangères au milieu du travail. En ce sens, le Monopole s'apparente à un système de castes.

Troisième aspect de cette structure formelle, le caractère minutieux et surtout impersonnel de la réglementation. Ainsi, les normes de production sur machine sont fixées par Paris. Les quatorze usines se doivent de se conformer à ces directives. Les salaires des ouvriers de production ne seront liquidés à 100 % que pour autant que 85 % des normes de production soient atteintes.

⁷ À titre d'illustration, voyez l'anecdote sur la stratégie de directeur rapportée au point 1.1.2.4.2.

Si tel n'est pas le cas, la pénalisation sera automatique : la direction opérera une retenue sur salaire. Et ce quelle qu'en soit la cause. Peu importe qu'il s'agisse de circonstances indépendantes de la volonté des ouvriers de production (telles que les pannes, incidents fréquents, entraînant de ce fait la dépendance de ces derniers à l'égard des ouvriers d'entretien). Autre exemple, les règles d'affectation aux machines, fixées sur base de l'ancienneté. En cas d'absence d'un ouvrier, il sera fait appel aux autres ouvriers de production en respectant un ordre précis : celui de l'ancienneté. Si aucun volontaire ne se présente, le plus jeune sera désigné. Il apparaît donc que les décisions d'affectation ne permettent pas le jeu des influences personnelles du fait que le principe d'ancienneté obéit à la règle de l'impersonnalité. Et en matière de recrutement peut-elle être influencée par des conceptions personnelles ? Ici aussi des règles générales président à l'engagement. Il est ainsi prévu que les quatre cinquièmes du personnel de production soient recrutés obligatoirement sur les listes de personnes ayant un droit légal aux emplois réservés de l'État (Crozier, 1990 : 72). Le cinquième restant sera recruté parmi les individus dont un membre de la famille occupe déjà un emploi au Monopole.

1.1.1.2 L'inattendu : la présence de tensions

La démarche de Crozier est la suivante : s'interroger sur les conséquences logiques d'un tel système formel, il découvre que les relations sociales réelles ne correspondent nullement à ce que l'on aurait logiquement pu attendre.

Et de fait, quelle prédiction un sociologue peut-il formuler sur le système social structuré par une telle organisation ? Il s'attend à trouver un système calme, caractérisé par une absence de conflits. Et, contrairement à toute attente, il constate que des conflits, et des tensions surviennent. Cette observation implique de relancer l'analyse vers d'autres hypothèses. Toutefois, n'anticipons pas notre développement et attachons-nous avant tout à préciser le raisonnement relatif à ces prévisions. Nous avons dit qu'à première vue il ne fallait pas s'attendre à des appréciations individuelles, qu'il s'agisse du directeur recrutant un travailleur ou du chef d'atelier palliant les absences en début de matinée. Il n'y avait pas lieu de négocier afin d'élever les quotas de production ou de devoir exercer des pressions pour atteindre certains niveaux. La réglementation devait tout prévoir et tout régir, empêchant de la sorte tout conflit potentiel, le système décide à la place des personnes (Crozier, 1990 : 95). Or il n'en est rien. Il y a des tensions, des conflits sourds, des réactions, violentes à l'occasion. Les variations dans le vécu affectif entre les divers groupes de relations nous permet de comprendre et d'analyser la vraie nature du système social.

1.1.1.2.1 Les relations ouvrier de production-chef d'atelier

Fondamentalement les relations sont assez bonnes. Il n'y a pas de sujet majeur de tension et les conflits sont minimisés. On ressent l'impression d'une relation relativement sereine entre les deux groupes de strates. Il est néanmoins utile d'assortir cette description d'une remarque significative : il n'est pas constructif d'impliquer dans les relations. Il n'y a pas d'investissement psychologique affectif, dans ce type de relation. Les enjeux sont ailleurs, et pour cause : les ouvriers de production ne reconnaissant pas un rôle central au chef d'atelier dans la fabrication.

1.1.1.2.2 Les relations ouvrier de production-ouvrier d'entretien

Le tableau change lorsque l'on se penche sur les relations entre ces deux strates. Les tensions sont nettement perceptibles, partiellement explicables par un aspect financier. Nous avons relevé que les ouvriers de production trouvaient pénalisés par une retenue salariale en cas de production inférieure aux 85 % prévus par les normes. Lorsque la réparation des machines entraîne la production s'en ressent et par voie de conséquence les salaires en pâtissent. L'ouvrier d'entretien jouit ainsi d'une importance que le chef d'atelier n'a pas.

Un second trait de ces relations consiste dans le caractère peu avouable de ces tensions. Un exemple pour qualifier notre propos : l'écart exprimé entre deux opinions sur la qualité des relations. Un bon test pour décoder à la fois la présence de conflits et la difficulté à les exprimer, apparaît dans les réponses à une double question : l'interviewé est invité à nous dire ce qu'il pense d'un groupe, en général, et d'un de ses représentants en particulier, celui auquel il est en relation suivie. Si un décalage apparaît dans l'expression de opinions, il suggère la situation difficile dans laquelle se trouve celui ou celle qui veut exprimer son hostilité. C'est d'ailleurs bien ce qui ressort des réponses aux questions suivantes : que pense l'ouvrier de production de son ouvrier d'entretien qui a en charge sa machine ? 75 % des ouvriers de production déclarent bien s'entendre avec leur ouvrier d'entretien alors qu'ils sont moins nombreux à émettre un jugement aussi positif à l'égard de l'ensemble des ouvriers d'entretien. Et réciproquement, les ouvriers d'entretien font preuve d'un *paternalisme tout juste tolérant* à l'égard de leurs ouvriers de production.

1.1.1.2.3 Relation ouvrier d'entretien-chef d'atelier

C'est la relation la plus explosive. Les relations sont franchement mauvaises et ni les uns ni les autres ne se privent d'exprimer ouvertement leur insatisfaction. L'on devine qu'il y a ici des enjeux forts que la suite de l'analyse nous fera découvrir. Les ouvriers d'entretien n'hésitent pas à mettre en doute la com-

pétence des chefs d'atelier. Une moitié des ouvriers d'entretien adoptent des positions très dures à cet égard et vont jusqu'à ignorer leur rôle dans l'atelier, ne percevant pas leur utilité pour le fonctionnement de l'usine.

Les chefs d'atelier sont tout aussi montés contre les ouvriers d'entretien. Mais il est significatif qu'un tiers se refuse de répondre à une question relative à la compétence des ouvriers d'entretien, révélant ainsi une position difficile et embarrassée.

1.1.1.3 La structure parallèle

La découverte des attitudes des différentes strates nous oblige à rechercher une compréhension plus approfondie de la structure sociale puisque notre analyse de la structure formelle nous conduisait à faire l'hypothèse d'une vie plutôt calme. Avec la structure formelle, tout était prévu, tout était prédecidé, peu de place était laissée aux conflits. Il nous faut porter notre attention sur un autre espace de relations sociales qui échappe aux prescriptions de l'organigramme. C'est un espace qui est régi par un « ailleurs », ignoré des règles officielles. Il s'agit de la question de la réparation des pannes. Les règlements prescrits qui doit les réparer. Mais nous ne disposons pas de règles imper-sonnelles et fixées de manière centralisée par le siège de Paris pour réduire l'arbitraire des réparateurs⁸. Apparaît ainsi le pouvoir « informel » des ouvriers d'entretien qui se loge dans les interstices de la réglementation formelle. C'est une découverte importante qui apparaît lorsque nous avons affaire à une volonté de réglementation : il y a toujours des zones qui échappent à cette emprise des règles et dans lesquelles se glissent les relations moins réglées, plus arbitraires. Plus la volonté de réglementation est importante, impliquant une inflation de textes, plus les zones non régulées, réduites par conséquent à une portion congrue, prennent une importance démesurée. De par ce phénomène s'explique la phrase devenue célèbre suite à la parution de cette étude du Monopole : « Les ouvriers d'entretien (du Monopole) ont le pouvoir dans l'usine »⁹.

Il nous faut dès lors disposer d'un concept nouveau pour identifier clairement ce nouvel espace de relations sociales construit en dehors de l'organigramme. Mayo et ses collègues de l'École des Relations Humaines avaient découvert dans les années 30, aux États-Unis, la « structure informelle ». Cette structure de relations était axée sur les échanges affectifs et les sentiments nés des relations internes au petit groupe. Pour bien la différencier de celle-ci, Crozier considère la structure parallèle comme une structure de relations axée sur les relations de pouvoir.

8 Apparaît ici pour la première fois l'idée que la présence du pouvoir est liée à une absence de règles. On y reviendra à propos de la définition du pouvoir.

9 Ce n'est pas un pouvoir sans limite. Un équilibre de pouvoirs s'instaure car s'il y a des abus, le centre risque de rationaliser l'entretien (cf. infra).

Le schéma explicatif sera le suivant :

RÈGLES DU JEU ↔ STRATÉGIES
(structures formelle et parallèle)

1.1.1.4 Les règles du jeu

Les règles du jeu¹⁰ articulent la structure formelle et la structure parallèle. Si le chef d'atelier est le supérieur hiérarchique, la réglementation minutieuse décide toutefois à sa place dans bon nombre de cas. Tout est « routinisé », tout est « rationalisé »¹¹. La zone d'influence du chef d'atelier est dérisoire, tout en cas de réorganisation de l'usine, et encore ! À partir de l'entretien des machines et de la réparation des pannes, les ajusteurs peuvent influencer très largement sur la vie de l'atelier. Surtout lorsque l'on sait qu'ils ont donné à leur compétence tous les aspects d'un art : ils ont caché les plans et se transmettent empiriquement leurs trucs de métier à l'occasion de leur travail. En outre, ils renforcent encore leur position par le fait qu'ils sont également les leaders syndicaux de l'entreprise et qu'ils sont des hommes (pour rappel, 80 % des « ouvriers » de production sont de sexe féminin).

Il nous faut maintenant revoir les comportements de chacune des trois strates comme des stratégies trouvant leur origine dans la structuration des règles du jeu.

1.1.1.5 Les stratégies

1.1.1.5.1 La stratégie d'agressivité modérée des ouvriers de production

Le premier trait de leur mode d'adaptation est la satisfaction : satisfaction à l'égard de leur travail d'ouvrier du Monopole. Mais cette adaptation heureuse est étrangement associée à un pessimisme à l'égard de l'organisation, émettant des critiques à l'égard des conditions de travail, des conditions d'hygiène, des pratiques administratives en cours, du passé idéalisé aux dépens du présent, des risques de la mécanisation et du changement technologique. Crozier interprète cette manifestation de pessimisme en termes stratégiques : Ils

10 L'expression de règle du jeu suggère que l'homme n'est pas déterminé : c'est un joueur qui construit des stratégies. C'est une conception interactionniste de la structure qui est au cœur de cette expression (cf. l'annexe consacrée à la structure).

11 La rationalisation ne signifie pas que l'on a trouvé les meilleures solutions possibles mais que l'on a fixé les normes de façon rigoureuse et que l'on peut prévoir à l'avance très exactement comment les choses se passeront (Crozier 1990 : 152).

pensent donc qu'il leur faut à tout prix montrer une attitude intransigente, s'ils veulent maintenir leurs positions et faire échec à la pression pour le changement qui s'exerce, croient-ils, à leur encontre. Pour eux la mécanisation est avant tout un moyen dont la direction voudrait se servir pour rouvrir la négociation et obtenir un règlement meilleur pour elle. Ils soupçonnent leurs directeurs d'être tout à fait tièdes à l'égard du système d'organisation formel, dont ils sont officiellement les garants et de chercher à utiliser toutes les faiblesses et les incertitudes des règles pour manipuler le personnel. Une « agressivité modérée » mais constante constitue finalement le meilleur moyen pour eux de se protéger contre toute tentative d'empiètement. En même temps, elle fournit un excellent argument pour maintenir la discipline dans les rangs et rendre impossible la tactique traditionnelle de division que l'on prête aux dirigeants (Crozier, 1990 : 121).

Il n'y a pas que la cible managériale. Cette agressivité modérée est également utile face aux ouvriers d'entretien. Une certaine pression est utile pour éviter que ces derniers n'accroissent trop leur marge de manœuvre et ne se donnent trop de liberté lors de l'entretien et de la réparation des machines.

Il est opportun de s'arrêter un instant sur l'emploi du terme stratégie dans ce contexte. L'attitude des ouvriers de production est très éclairante sur la démarche générale de Crozier. Cette attitude reflète moins la situation présente des ouvriers de production (satisfaits dans l'ensemble de leur situation) que leur anticipation des risques possibles d'une détérioration de leur situation. **Les croyances sont « stratégiques »**, c'est-à-dire qu'elles soutiennent un dessein, un objectif, un projet. Pour faire bref, elles expriment moins un passé ou un présent qu'un futur ¹².

Ces développements confirment également une seconde idée : les éléments explicatifs de la stratégie ne se trouvent pas dans la structure formelle : comment expliquer une agressivité modérée dans un contexte de règles impersonnelles, de cloisonnement et d'application du principe d'ancienneté ? Cette agressivité modérée ne prend son sens que par rapport au pouvoir des ouvriers d'entretien, donc par rapport à la structure de pouvoir parallèle et aux règles du jeu. Pour revenir à la ligne générale de notre raisonnement, notons encore que les ouvriers de production disposent d'autres leviers de pouvoir en d'autres lieux. Il n'y a pas que l'entreprise, il y a aussi le syndicat. Et même si l'on veut souligner que les ouvriers d'entretien qui dirigent le syndicat laissent entendre

12 Nous touchons ici à un débat capital sur l'explication des conduites. Faut-il se tourner vers le passé, vers la socialisation familiale et dire, par exemple, que « tout se joue avant six ans » ou bien articuler une telle approche avec l'importance d'un projet qui conduit à se réapproprier son passé et à y sélectionner des éléments légitimant ses objectifs ? Nous aborderons ce point à la fin du chapitre.

qu'ils pourraient créer leur propre organisation, ils ne sont pas sans ignorer qu'une telle décision les affaiblirait autant que les ouvriers de production. Ce chantage, d'une portée réduite, permet aux ouvriers de production de retrouver quelque peu une capacité de pression.

1.1.1.5.2 La stratégie d'agressivité musclée et d'intransigeance calculée des ouvriers d'entretien

Les ouvriers d'entretien, comme les ouvriers de production, manifestent une adaptation globale heureuse. Bien entendu, cette satisfaction est liée au fait qu'ils ont une position dominante dans les ateliers. Toutefois, cette adaptation positive se double d'une perception précise : ils ressentent bien la précarité de leur position. Il n'est pas normal qu'il aient autant d'influence puisque ce n'est pas la structure officielle, mais la structure parallèle, qui leur accorde une telle prééminence. Leur position s'en trouve fragilisée : ils s'opposent continuellement aux manifestations sourdes d'opposition des ouvriers de production ou à celles, plus explicites, des chefs d'ateliers. Les ouvriers d'entretien réagissent eux-mêmes par une agressivité constante à l'égard de la hiérarchie officielle, tout comme à l'égard du système d'organisation.

Pour clore en point d'orgue, notons leur attitude déterminée concernant la protection de leurs prérogatives. Même si le règlement leur confie, à titre de compétence officielle, la réparation et l'entretien des machines, deux précautions valent mieux qu'une. En ayant subtilisé les plans des machines et en se transmettant les tours de mains, les trucs et les secrets de métier, ils s'assurent ainsi leur position ¹³.

1.1.1.5.3 La stratégie de résignation des chefs d'ateliers

Crozier est frappé par leur passivité et leur résignation. Moins agressifs que les deux autres catégories, ils témoignent d'un pessimisme beaucoup plus grand. Leur jugement sur l'usine n'est pas très positif non plus, mais cette opinion négative est plus modérée. Leur moral n'est pas bon : à relaire, ils ne postulerait plus au Monopole.

La pression des pairs dans l'expression de leur jugement est la plus faible : c'est donc dans cette catégorie que le conformisme d'opinion est le plus bas. Nous observons plus d'hétérogénéité dans l'expression des opinions, mais également moins de cohérence sur le plan individuel.

13 Il est utile de savoir qu'il y a des usines allemandes qui utilisent les mêmes machines sans que le service d'entretien bénéficie d'une telle prééminence. Ce n'est donc pas une exigence technologique, ni un déterminisme technique qui est à l'origine de cette position privilégiée. Nous avons affaire à un « construit culturel » qui s'inscrit dans la culture française des relations humaines et dans la culture de l'administration jacobine française, ce que la suite de ces pages éclairera.

Les chefs d'atelier nous donnent l'impression d'un groupe un peu à la dérive. L'explication de cette résignation passe par la prise en compte de la structure parallèle. Les chefs d'ateliers sont écartés des positions de pouvoir de l'atelier et affrontent constamment la pression des ouvriers d'entretien. Ils se replient dans une absence d'engagement, ils s'impliquent ailleurs¹⁴. On retrouve ici la stratégie d'apathe de Friedberg (1988 : 87) et de Bajoit (1988)¹⁵.

1.1.2 L'équipe de direction

Elle est composée de quatre personnes : le directeur, le directeur-adjoint, l'ingénieur technique et le contrôleur. Suivons la même démarche de découverte des comportements, des structures et des stratégies.

1.1.2.1 La structure formelle

La structure formelle est articulée autour des mêmes règles impersonnelles précisant avec soin les attributions d'un chacun en veillant à éviter tout chevauchement des compétences. C'est ainsi que, pour nous limiter aux trois premiers rôles, la fabrication et le changement sont confiés aux deux directeurs tandis que l'entretien relève de la compétence de l'ingénieur technique. De même, la structure formelle réaffirme la même séparation des carrières. C'est ainsi que les deux directeurs sont des polytechniciens sortis, par définition, d'une grande École, et membres d'un grand corps. L'ingénieur technique est sorti d'une école d'application. Jamais un ingénieur technique ne pourra espérer atteindre, à force de travail et d'ancienneté, un poste de direction. Ici aussi les recrutements sont séparés et se font sur concours.

1.1.2.2 L'analyse des relations

1.1.1.2.1 Les relations directeur – contrôleur

Les conflits entre ces deux rôles sont rares. Si l'on recourt à la distinction légalité-opportunité, nous pouvons apercevoir que la compétence du contrôleur porte sur les formes (la légalité) des décisions et non sur le fond (l'opportunité et le contenu). Ce qui ne peut suffire à empêcher des crispations liées à un sentiment de blocage du contrôleur qui s'estime aussi compétent que le polytechnicien pour prendre la direction de l'usine et développe un sentiment très général de dépendance. Mais cela minimise les frictions. Leur pouvoir de négociation, face aux directeurs est donc très faible. Mais comme ils ne sont pas très fortement engagés dans leurs rapports avec les autres membres du groupe de direction et dans la vie même de l'usine, ils tendent à réagir en diminuant leur mise (c'est-à-dire en restreignant leur participation) (Crozier, 1990 : 144).

1.1.1.2.2 Les relations entre les deux directeurs

Les conflits sont plus fréquents dans cette relation et vécus plus intensivement que dans le cas précédent. Leur situation est celle de l'apprentissage de la jeune génération et de la retraite progressive de la vieille génération (Crozier 1990 : 158). Il s'agit d'une relation de tutelle et d'accompagnement qui génère souvent l'adjoint ; le directeur regrettant son incapacité à assumer des responsabilités. Mais tous deux savent aussi que leur relation est provisoire. En synthèse, la situation est fortement structurée, mais il y a place encore pour beaucoup de liberté de jeu (Crozier, 1990 : 147).

1.1.1.2.3 La relation directeur adjoint – directeur technique

Le conflit est net et permanent dans la plupart des usines. Il est surdéterminé par le conflit plus général qui oppose les polytechniciens aux ingénieurs techniques. L'implication des deux acteurs dans la relation est très forte. Le directeur adjoint est profondément irrité, réaffirme la position subordonnée de leur ingénieur. Certains s'interrogent même sur la nécessité de cette fonction et proposent de la remplacer par des contremaîtres. Les ingénieurs techniques sont beaucoup plus critiques et agressifs ; ils s'énervent de la superbe des polytechniciens, contestent leur compétence et s'irritent de ce que les membres des grands corps ont gardé les postes de direction à Monopole.

14 Au passage, nous pouvons constater la spécificité d'une analyse organisationnelle face à une analyse marxiste des classes ou des fractions de classe. Les chefs d'atelier et les ouvriers d'entretien appartiennent à la même fraction de classe (même position supérieure aux ouvriers de production, mêmes études) et nous serions en droit d'attendre qu'une même position dans le mode de production entraîne des attitudes similaires. Or il n'en est rien. Il nous faut dès lors se tourner vers des variables organisationnelles pour rendre compte de ces stratégies différentes.

15 Dans son ouvrage « *Exit, voice and loyalty* », Hirschman distingue trois grandes stratégies : le départ, la protestation et la loyauté. Bajoit (1988) a ajouté un quatrième type : l'apathe. Friedberg (1988 : 87) appelle d'ailleurs « participation apathique » cette stratégie des chefs d'ateliers. Pour d'autres typologies, dans une perspective identitaire, voyez Sainsaulieu (1985) et Dubar (1991).

1.1.2.3 Les règles du jeu

Les règles du jeu constituent une articulation des structures formelle et parallèle. La structure formelle confie la direction de l'entreprise aux deux directeurs et place l'ingénieur technique en situation de subordination à l'égard du directeur-adjoint. Mais la légitimité de ce dernier aspect est contestable aux yeux de l'ingénieur technique : cette situation ne correspond pas aux normes habituelles de notre société industrielle moderne, en ce qui concerne les situations d'apprentissage, et le lien naturel entre la compétence, la responsabilité, l'âge et l'ancienneté (Crozier, 1990 : 152). Nous savons également que toutes les opérations de production ont été si bien rationalisées que seul le problème de l'entretien peut encore créer des difficultés. (Dès lors, la structure parallèle place l'ingénieur technique) en position de force sur le plan du travail dans la mesure où il dispose de moyens de rétorsion tels qu'il peut refuser en pratique toute subordination et rendre impossible, au directeur-adjoint de prendre aucune initiative importante, sans son approbation. (En outre,) le directeur-adjoint se trouve tout à fait incapable de contrôler le travail de l'ingénieur technique parce que le domaine de l'entretien est celui de l'empirisme, des recettes et des tours de main et qu'il manque de la formation nécessaire pour connaître les ficelles d'un métier, dont l'ingénieur technique lui interdit jalousement l'accès (Crozier, 1990 : 152). Enfin, il peut compter sur l'appui des ouvriers d'entretien.

La conséquence générale est que si la fabrication est bien du ressort du directeur adjoint, il n'en reste pas moins que toute initiative risque d'être soumise aux interventions du service d'entretien. Et le directeur, en cas de conflit entre son adjoint et l'ingénieur technique, risque de devenir un arbitre relativement impuissant (Crozier, 1990 : 154). Deux issues sont alors possibles : soit la coopération forcée avec un échange inégal au profit de l'ingénieur technique, soit la guérrilla perpétuelle qui liera complètement les deux adversaires (Crozier, 1990 : 154).

1.1.2.4 Les stratégies

1.1.2.4.1 La stratégie d'implication passionnée de l'ingénieur technique

L'observateur est étonné par le fait que la majorité des ingénieurs techniques des 14 usines se ressemblent très exactement d'un bout de la France à l'autre alors qu'ils se voient très rarement les uns les autres et que beaucoup d'entre eux ne connaissent au maximum que deux ou trois collègues. (Crozier, 1990 : 158). La prégnance des règles du jeu et des systèmes d'interaction est telle qu'elle induit des stratégies similaires dans les différents lieux.

Le premier trait de leur adaptation est la passion qu'ils ressentent pour leur travail. Ils se font une gloire d'être très occupés, se plaignent d'être surmenés, sont enthousiasmés par leur travail, se jugent indispensables : Si le service technique ne marche pas, c'est l'usine qui en pâtit tout de suite. En second lieu, ils sont très paternalistes et très autoritaires à l'égard de leurs subordonnés. Ils souhaiteraient intervenir plus directement dans les affectations de leurs ouvriers d'entretien et donc à l'encontre du principe d'ancienneté. Ils ne se privent pas de le dire. Les ouvriers d'entretien se plaignent de cet autoritarisme mais reconnaissent aussi bénéficier de leur soutien total. La lutte pour le pouvoir à ses exigences d'alliances en dépit d'opinions divergentes ! Enfin ils sont très agressifs envers leurs supérieurs et ironiques à l'égard de l'élite des polytechniciens et de leurs erreurs dont ils tiennent un inventaire précis. L'on devine qu'une telle stratégie implique un investissement en énergie et crée des tensions psychologiques importantes. C'est la raison pour laquelle quelques-uns des ingénieurs techniques ont des difficultés à vivre une situation aussi éprouvante. Ils se trouvent dominés par le directeur-adjoint. S'ils aiment toujours leur travail, ils deviennent plus passifs, c'est-à-dire moins agressifs, avec moins d'emprise sur leurs ouvriers d'entretien. Ces cas exceptionnels paraissent confirmer le modèle général d'une adaptation impliquée.

En conclusion, le succès de l'ingénieur technique dans sa lutte pour le pouvoir dépend, nous l'avons vu, du fait que son champ d'activité n'est pas rationalisé, ce qui lui donne l'avantage stratégique, décisif de contrôler la seule source d'incertitude subsistant dans un système par ailleurs totalement routinisé. On peut donc prédire qu'il va s'efforcer, avant tout, de maintenir un état de chose qui lui donne un tel avantage et qu'il adoptera généralement une attitude conservatrice dans tous les domaines d'organisation des technologies qui risquent d'affecter l'entretien (Crozier, 1990 : 160-161) ¹⁶.

1.1.2.4.2 La stratégie du directeur

Fondamentalement, le style d'adaptation des directeurs est marqué par la difficulté. Ils vivent l'impuissance de leur rôle, impuissance due à une structure très contraignante. Le directeur a l'autorité et le prestige attaché à tout poste de commandement, il est sorti de polytechnique, mais il ressent la frustration

16 Ceci confirme encore la nécessité de croiser une analyse organisationnelle avec une analyse sociale. Nous savons qu'il existe une liaison entre l'origine sociale et l'attitude à l'égard du changement. Les études sociologiques ont montré que, globalement, plus le niveau d'instruction (lui-même lié à l'origine sociale) s'élève, plus l'attitude à l'égard du changement est positive. Or, ici, ce n'est pas le cas puisque le changement renforce la position du directeur face à l'ingénieur technique. C'est donc sa position de pouvoir dans l'organisation qui est en péril et qui explique son attitude négative à l'égard du changement.

d'un homme qui se rend compte qu'il est le prisonnier d'un système d'organisation qui fonctionne tout seul [...]. Nous avons déjà décrit en détail les griefs d'un directeur d'usine qui n'a le droit ni d'embaucher, ni de renvoyer un subordonné et n'a même pas la possibilité de mettre ceux dont il dispose à la place qui lui semble, de son point de vue, la meilleure pour la bonne marche de l'organisation. *Personne ne dépend vraiment de lui, sauf le groupe très passif et très peu influent des chefs de section et des chefs d'atelier. Les problèmes de production et les problèmes de vente sont des problèmes de routine. L'entretien est entre les mains fort compétentes de l'ingénieur technique* (Crozier, 1990 : 161).

Quelle orientation donner à leur rôle si la voie du leadership technique leur est fermée par la réglementation omniprésente ? Il leur reste un style judiciaire administratif, c'est-à-dire qu'ils seront appelés à être les garants de l'ordre des relations humaines : ils seront davantage des directeurs de ressources humaines que des gestionnaires de production. C'est un rôle d'arbitrage dans les limites étroites définies par tout le système bureaucratique. Un exemple rapporté par Crozier illustre à la fois cette situation des directeurs, les conflits violents entre les chefs d'ateliers et les ouvriers d'entretien, ainsi que l'alliance forte de ces derniers avec l'ingénieur technique.

Un chef d'atelier, techniquement très compétent, découvre rapidement les raisons d'une panne à l'inverse de l'ouvrier d'entretien qui ne paraissait pas capable de l'identifier et prévoyait un arrêt de production. Un conflit va surgir et remonter jusqu'au directeur. *Le héros de notre histoire est un chef d'atelier qui n'est entré à l'usine que depuis quelques semaines ; ce chef d'atelier a la différence de la plupart de ses collègues a de bonnes connaissances techniques qu'il a acquises au cours d'une assez longue carrière dans l'industrie privée. Un dispositif important de l'installation technique qui commande la marche de son atelier tombe en panne ; il est fait appel naturellement à l'ouvrier d'entretien responsable de cet équipement. Celui-ci démonte quelques pièces, vérifie quelques connexions et déclare que c'est un accident sérieux qu'on ne pourra pas réparer très vite et qu'il faudra arrêter la production jusqu'à ce qu'on ait trouvé la raison de la panne. Le chef d'atelier est irrité par le ton péremptoire de l'ouvrier et la discussion dégénère vite en querelle. Après avoir traité l'ouvrier d'entretien de paresseux et d'incompétent, il se met lui-même au travail, découvre que la panne n'est pas aussi grave que voulait le faire croire l'ouvrier d'entretien et que sa vraie raison est le très mauvais entretien d'une des pièces. Devenu furieux et pensant qu'il « tient » cette fois le mauvais ouvrier coupable d'une négligence grave, il va voir le chef de section pour lui demander d'exiger avec lui une punition exemplaire. Le chef de section n'approuve pas du tout sa résolution ; il essaie de le calmer et lui demande de toute manière d'essayer au moins de régler l'affaire avec l'ingénieur technique. Le chef d'atelier obtient à regret, mais*

l'ingénieur technique refuse absolument de l'écouter. Une nouvelle querelle éclate et finalement le chef d'atelier se voit signifier brutalement que de telles affaires ne sont pas de son ressort, que les chefs d'atelier ne sont pas compétents en matière technique et lui pas plus que les autres. De plus en plus furieux, il fait irruption dans le bureau du directeur (il n'y avait pas dans cette usine de directeur-adjoint au moment où se produisit cet incident). Celui-ci l'écoute avec beaucoup d'attention, le remercie chaleureusement du zèle qu'il déploie dans l'exercice de ses fonctions, mais finit par lui dire, avec tout le tact dont il peut être capable, qu'il ne pense pas pouvoir imposer une sanction à l'ouvrier fautif, parce qu'il n'y a pas assez de preuves et il lui conseille en conséquence de laisser tomber l'affaire.

En nous racontant cet incident plus tard, le directeur qui prit cette décision, tint à nous expliquer longuement pourquoi c'était la seule décision rationnelle¹⁷. S'il avait puni l'ouvrier d'entretien, tout le service d'entretien aurait immédiatement fait grève avec le soutien de l'ingénieur technique. Ils auraient facilement réussi à paralyser l'usine et le directeur aurait été très probablement abandonné par la direction générale qui n'aurait pas voulu tenir tête aux syndicats pour une affaire aussi mince et aussi ambiguë. S'il avait pris les risques qu'impliquait le soutien du chef d'atelier, il y avait de fortes chances pour qu'il perde la face complètement. En contrepartie, il est vrai, sa passivité devait décourager un des très rares chefs d'atelier qui aurait pu avoir une influence positive dans l'usine et qui quitta bientôt effectivement le Monopole. Le choix fut pénible mais le directeur continuait à penser qu'il avait agi de la meilleure façon possible et il ne manquait pas, en y repensant, de se réjouir qu'il n'y ait pas eu à l'époque de directeur-adjoint, car un homme jeune et inexpérimenté, comme le sont habituellement les directeurs-adjoints, se serait sûrement saisi de l'affaire pour essayer d'en tirer parti, ce qui n'aurait fait qu'aggraver une situation déjà désagréable (Crozier, 1990 : 154-156).

Compte tenu de ce décalage entre leurs attentes (ils sont polytechniciens, donc chefs d'industrie et hommes forts de l'organisation, du progrès technique et de l'efficacité) et la réalité de leur rôle (ils sont arbitres des relations humaines), leur adaptation n'est pas facile. Et de manière surprenante, contrairement aux ingénieurs techniques qui pourtant ressemblent très fort avec une même stratégie d'implication passionnée, les directeurs vont témoigner d'une pluralité de modes d'adaptation. Une telle opposition peut surprendre, car les deux groupes participent du même climat bureaucratique et doivent tous les deux s'adapter à une situation très contraignante, à

17 Cette présentation des choses peut paraître assez déterministe. Mais c'est l'argumentation du directeur. L'analyse sociologique devrait montrer qu'il y avait un choix entre plusieurs positions gagnantes, et donc rationnelles (cf. infra sur la rationalité limitée).

laquelle ils ne peuvent ni l'un ni l'autre échapper. Mais cette différence correspond tout à fait à notre hypothèse sur l'importance décisive des relations de pouvoir pour comprendre le style d'adaptation des individus ; la situation du directeur, à cet égard, est en effet tout à fait à l'opposé de celle de l'ingénieur technique. Il ne lui est pas nécessaire d'adapter un comportement, un style particulier pour affirmer sa prééminence. Le prestige et l'influence officiels lui sont donnés au départ sans qu'il ait à combattre pour les obtenir.

Trois styles stratégiques s'offrent à eux : soit ils modernisent et réorganisent leur usine. Dans ce cas, c'est l'adaptation heureuse, source d'une grande satisfaction. À l'inverse, en l'absence de tout ce mouvement, la routine s'installe. Le directeur se masque à lui-même la réalité en revendiquant la responsabilité pleine et entière de tout ce qui peut arriver dans l'usine (Crozier, 1990 : 163). C'est l'irréalisme. Il s'illusionne, se présente comme soucieux avant tout de l'intérêt général, ce qui le conduit à décider... ce qui est, en fin de compte, attendu de lui. Ce style de vie présente une façade d'activité heureuse. Enfin il reste une troisième possibilité, plus pessimiste : celle des investissements extérieurs. Alors que les précédents directeurs « homme d'État » prétendaient qu'ils pouvaient tout faire, que rien ne leur était imposé qu'ils n'aient, eux-mêmes, en toute liberté, voulu, eux déclarent qu'ils n'ont absolument aucune liberté et aucune initiative et qu'ils ne servent absolument à rien ; en minimisant ainsi leur personnage public, ils préservent une personne privée qui a ainsi le droit d'être cultivée et brillante sans être affectée par son échec professionnel. (Crozier, 1990 : 164). C'est chez cette troisième catégorie de directeur que l'on trouve la recherche d'investissements extérieurs tels que l'enseignement, l'écriture de livres ou toute autre activité extérieure.

1.1.2.4.3 Le directeur adjoint et sa stratégie

Lui aussi vit la même situation que son directeur : il est polytechnicien, il est confronté à un système où la routine de l'entretien règne à la discrétion de l'ingénieur technique et des ouvriers d'entretien. Mais il a entre vingt-cinq et quarante ans, il n'est que de passage alors que son directeur, dans la cinquantaine, finira à ce même poste.

Il y a dans cet élément une possibilité d'adaptation plus facile : comme sa situation est temporaire, il peut plus facilement accepter son infériorité dans les relations de pouvoir face à son adversaire central, l'ingénieur technique. Nous ne serons pas étonné en apprenant qu'il développe une attitude très critique à l'égard de l'organisation, et qu'il saura s'adapter d'autant plus facilement si un plan de réorganisation est mis en route dans l'usine. Mais, bien sûr, la situation la plus fréquente sera celle de la routine et de la prédominance de l'entretien.

À titre d'illustration, il faut regarder l'évolution que suit un trait de personnalité : la passion technicienne. Au début, à sa sortie de polytechnique, il déclare accorder une grande importance à ses responsabilités humaines, à ses fonctions de meneur d'hommes. Confronté dans un second temps aux âpres conflits de pouvoir avec l'ingénieur technique, il dérive vers une sorte de passion technicienne, où l'on perçoit comme une déception profonde devant l'impuissance des bons sentiments [...] leur formation en « psychologie industrielle » n'a pas, selon eux, le moindre rapport avec les dures réalités de la vie d'usine [...] ; à travers les arguments présentés pour la technique et pour la rationalisation, on sent un groupe qui lutte pour se faire reconnaître le droit d'agir et de réaliser. Son obsession de la technique peut bien apparaître étroite, il reste que, pour lui, la technique constitue le seul moyen d'introduire le changement et que le changement est devenu son seul but¹⁸. (Crozier, 1990 : 166-168).

1.2 La régulation

Avec ce concept, nous abordons la production de règles au niveau de l'ensemble social. Jusqu'ici nous avons considéré deux sous-systèmes : l'atelier et l'équipe de direction. Il s'agit maintenant de saisir ce qui crée l'unité du système social. La régulation, ce sont les « grandes » règles du jeu du système global¹⁹.

Nous nous proposons de distinguer une régulation stratégique et une régulation culturelle²⁰. La démonstration se fera en trois points. Nous ferons apparaître la régulation stratégique au sein du Monopole (point 1.2.1) et au sein du système politico-administratif qui regroupe le Monopole et l'autorité politique de tutelle (point 1.2.2). Nous découvrirons que cette régulation est portée par une coalition d'acteurs dominants, et que cette régulation stratégique est liée à une culture commune partagée par tous les acteurs (point 1.2.3).

18 Relevons ici ce que nous appellerons plus tard un « **déplacement des objectifs** ». Arrivé dans l'usine avec l'intention de mettre sa passion technicienne au service de la fabrication, le directeur adjoint se voit imposer par la structure une orientation différente : l'introduction du changement lui permet de damer le pion à son rival.

19 Le vocabulaire a évolué. Aujourd'hui les auteurs parlent indifféremment de régulation pour aborder la production de règles tant au niveau microsociologique qu'au niveau de l'ensemble social. Pour des raisons didactiques, nous continuerons à distinguer règle du jeu et régulation (d'enseignement).

20 Cette distinction de deux régulations renvoie-t-elle à la distinction « intérêt-valeur » ? Le lecteur pourrait le croire, mais nous découvrirons à la fin de ce chapitre que l'approche culturelle de Crozier et Friedberg renvoie à une conception très élargie de l'intérêt qui englobe les « capacités culturelles », et qui doit être distinguée de la régulation conjointe de Reynaud (1989) concernant directement les valeurs.

1.2.1 La régulation stratégique du Monopole : l'alliance des ingénieurs techniques avec les ouvriers d'entretien

Une organisation est caractérisée par une multiplicité²¹ de jeux et une pluralité de sous-systèmes. Comment s'opère l'articulation ? Avec le concept de régulation (globale), nous allons voir qu'une coalition gagnante impose un arbitrage entre ces jeux. Nous devons maintenant introduire le concept de logique d'action ainsi que celui de zone d'incertitude qui permettront de comprendre pourquoi telle coalition, et non telle autre, l'emporte dans la lutte pour le pouvoir.

Qu'entend-on par « logique d'action »²² ? Il s'agit d'un regroupement de tâches en fonction d'une finalité commune : une telle logique rassemble tous ceux qui concourent à sa réalisation, par delà leur appartenance à des sous-systèmes précis. La logique d'action se situe au niveau du système global et traverse les différents sous-systèmes. Ainsi, dans les usines du Monopole, il y a fondamentalement deux logiques d'action : une logique de fabrication (ainsi que de changement et de réorganisation) et une logique d'entretien. La logique de fabrication regroupe, au niveau des ateliers, les chefs d'ateliers et les ouvrières de production et, au niveau de l'équipe de direction, les deux directeurs. La logique d'entretien rassemble les ouvriers d'entretien et l'ingénieur technique²³.

Tableau des logiques d'action

	logique d'action de production	logique d'action d'entretien
Équipe de direction	Directeurs	Ingénieurs techniques
Atelier	Chefs d'atelier	Ouvriers d'entretien

21 L'organisation est une « formation organisationnelle » au sens de Reynaud (1988). Cette expression rappelle le concept marxiste althusserien de formation sociale qui articule une pluralité de modes de production. Cfr. Harrecker (1974). Althusser voulait insister sur l'idée que la réalité ne se limitait pas à la présence d'un seul mode de production. Ainsi la France de l'époque gaulliste n'était pas caractérisée par le seul mode de production capitaliste. Il y avait encore un mode de production artisanal et d'autres formes de capitalisme. Le vocable de formation entend indiquer cette pluralité de régulations (cfr l'Annexe).

22 À la suite de Gomet (1992), nous employons le terme de logique d'action dans un cadre organisationnel. Ce sens ne doit pas être confondu avec celui de la conception déterministe de la structure (cfr. l'Annexe, point 3.1.2).

23 Dans le cas de l'hôpital que nous abordons au chapitre suivant, nous pourrions distinguer d'autres logiques d'action : la logique de soins, la logique de recherche, la logique d'enseignement, voire même la logique d'hôtellerie. Voyez Gomet (1992) pour un exposé de la méthode. Le lecteur pourra également découvrir de belles analyses de cas de services hospitaliers dans Binst (1990), Gomet (1992) et Vrancken (1995).

Le concept de régulation apporte une idée supplémentaire. Il nous montre comment s'organisent les différentes logiques d'action. Nous découvrirons qu'il existe un arbitrage entre celles-ci. Avec les éléments d'information dont nous disposons actuellement, nous nous doutons qu'au niveau de la fabrication, la routine prévaut dans chaque usine suite à la réglementation centralisée de Paris. La logique d'entretien, quant à elle, est porteuse des seules incertitudes, des seules possibilités d'arbitrage et de pouvoir. L'usine sera régulée par cette logique et ceux qui la contrôlent, sauf si la logique de fabrication peut être mise en œuvre (c'est d'ailleurs ce qui se passera si l'on réorganise la production, si l'on introduit de nouvelles machines, si l'on redessine les lignes de production et si l'on repense l'organisation). S'appuyant sur leurs chefs d'ateliers, les directeurs (et le plus souvent les directeurs-adjoints) retrouveront alors l'initiative. À défaut d'une réorganisation de l'usine, la routine de l'entretien est la logique dominante. Telle est la régulation du monopole.

Elle est bien l'œuvre d'une coalition qui fait prévaloir ses intérêts. Mais la question se déplace : comment une coalition peut-elle réussir à hiérarchiser les logiques d'action ? Quels sont ses atouts ? Et comment expliquer que, dans les usines du Monopole, l'alliance ingénieur technique – ouvriers d'entretien joue le rôle dominant ?

Le concept de **zone d'incertitude** doit intervenir à cet endroit. Nous définissons ultérieurement de manière précise cette notion. Limitons-nous à le définir comme un point crucial et nécessaire pour faire aboutir les objectifs organisationnels. Ceux qui contrôlent ces points sensibles, ces zones d'incertitude, présentent sur le fonctionnement de l'organisation. Illustrons cette thèse dans le cas du Monopole. Nous pourrions distinguer, pour faire bref, deux types d'inconnues qui pèsent sur la réalisation des objectifs organisationnels : l'une externe et l'autre interne. La zone d'incertitude externe, c'est la demande de la clientèle, les attentes du marché, c'est à dire l'ensemble des concours extérieurs à réunir pour réaliser les services et produits attendus. Par exemple, dans une entreprise, les hommes au contact avec l'extérieur (le service clientèle-vente-marketing) pourraient détenir les solutions de la survie de l'entreprise, et ce davantage que les hommes du service de production et de fabrication. Sur ce point, la situation du Monopole apporte une réponse claire. Il bénéficie de par la loi d'une position privilégiée sur le marché et il n'y a pas de jeu de la concurrence puisqu'un monopole est conféré aux quatorze usines du groupe²⁴.

Reste alors la seconde zone d'incertitude, qui devient cruciale pour l'évolution

24 Jusqu'ici nous avons distingué trois logiques d'action : une logique de contacts extérieurs (vente-marketing), une logique de fabrication et une logique d'entretien. Conférer un monopole aux usines exclut la logique de contacts extérieurs pour ne laisser alors que les logiques de fabrication et d'entretien.

quotidienne de l'organisation : les relations internes. En l'absence d'une pression de l'environnement, la dynamique des groupes va devenir l'enjeu clé du fonctionnement : *Le pouvoir de décision à l'intérieur d'un système d'organisation bureaucratique tend à se situer aux endroits où l'on donnera naturellement la préférence à la stabilité du système interne « politique » sur les buts fonctionnels de l'organisation* (Crozier, 1990 : 232). Or, privilégier ce « système interne politique », c'est conférer une attention particulière au règlement qui détermine, comme nous l'avons évoqué, la répartition des tâches, les compétences, les responsabilités, la ligne hiérarchique.

Reportons-nous à l'exemple du chef d'atelier qui a réparé lui-même une machine et qui a manqué déclencher une grève. Dans l'hypothèse d'une logique de fabrication dominante qui favoriserait une adaptation rapide et permanente à l'environnement, l'intervention de ce chef d'atelier aurait été la bienvenue : elle permettrait de gagner du temps, la production étant immédiatement relancée.

Face à un marché captif, l'essentiel devient le respect du règlement. Le Monopole se donne comme objectif premier, non pas de produire d'abord et avant tout, mais de ne pas violer la réglementation, de suivre toutes les règles administratives, toutes les procédures. Nous assistons ici à un déplacement des objectifs vers les moyens, ce qui rappelle le « ritualisme » observé par Merton et sur lequel on reviendra.

Il nous faut apporter une précision finale car l'on ne peut en rester à cette formulation. Derrière la notion de contrôle de zone d'incertitude, il y a des relations, des alliances et des réseaux. Dire que la zone d'incertitude majeure est interne revient à reconnaître que l'on ne privilégie pas le système de relations clientèle-direction, mais que la prééminence est donnée au réseau rassemblant l'ingénieur technique, les ouvriers d'entretien, les syndicalistes et la direction centrale parisienne du Monopole. La peur d'une grève et d'un conflit porté devant les instances parisiennes a fait reculer le directeur. Il sait que les syndicalistes²⁵ de son entreprise ont des relais plus haut.

Mais cette idée d'alliance élargie vers le sommet hiérarchique de l'administration nous entraîne hors du cadre organisationnel de chaque usine, ce qui démontre bien que l'équilibre interne de chaque usine repose sur une **coalition gagnante**, qui l'est aussi de par ses **alliances avec l'extérieur** (le syndicat et la direction parisienne au niveau du Monopole et, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, le Ministère de tutelle, les syndicats nationaux de fonctionnaires, voire même l'appareil gouvernemental).

²⁵ Les ouvriers d'entretien sont également à la tête du syndicat local de chaque usine. Ils ne contrôlent pas que la zone d'incertitude des pannes !

1.2.2 La régulation stratégique du système politico-administratif : cercle vicieux bureaucratique et « changement à la française »

La démonstration est à peine ébauchée dans le « *Phénomène bureaucratique* », mais les travaux ultérieurs²⁶ en confirmeront les grandes intuitions. La piste que nous allons retenir pour faire émerger le système est la problématique du changement. Comment les usines du Monopole s'adaptent-elles aux évolutions ? L'impression que l'on retire des jeux est bien plus celle d'une guerre de positions que de mouvements : les relations paraissent bloquées. Et ces jeux bloqués ne sont possibles que parce que le changement suit d'autres voies. Le rôle des élites, et donc du système politique, est d'introduire les adaptations nécessaires. Il y a une répartition des tâches : la routine et la reproduction aux strates organisationnelles et le « changement à la française » aux grands corps et aux élites politiques. L'une suppose l'autre : l'idée de système réapparaît dans toute sa splendeur.

1.2.2.1 Le cercle vicieux bureaucratique

Quelle mécanique organisationnelle entraîne la reproduction ? Crozier dégage quatre traits majeurs de fonctionnement qui poussent le Monopole à la perpétuation de son système relationnel. Il en isole d'abord trois : l'impersonnalité, la centralisation et l'isolement qui, s'entretenant l'un l'autre, vont contribuer à rendre insupportables les zones de pouvoirs parallèles qu'ils ne peuvent éliminer. En retour, l'existence de ces pouvoirs parallèles renforcera la pression vers plus de centralisation, plus d'impersonnalité et plus d'isolement. Et ainsi de suite.

1.2.2.1.1 L'impersonnalité des règles

Comme premier exemple, il y a la définition du contenu des tâches : c'est une règle générale et abstraite qui précise tout avec beaucoup de minutie. De ce fait, les supérieurs hiérarchiques n'ont rien à ajouter. La règle a tout prévu.

²⁶ Il s'agit des recherches de Worms (1966) et Grémion (1976) sur les notables départementaux que nous présenterons dans la section consacrée à « *L'administration en miettes* », ce à quoi il faut ajouter « *L'acteur et le système* » ainsi que la « *Société bloquée* » de Crozier.

Il ne sera pas encore question dans le *Phénomène Bureaucratique* de régulation croisée. Ce sera le concept majeur des travaux ultérieurs. Ici, la démonstration se limite à la saisie de grands équilibres : un équilibre de la reproduction et du cercle vicieux associé au « changement à la française ». La mise en lumière d'une coalition dominante, associant un cabinet ministériel, des segments de la haute fonction publique parisienne, c'est-à-dire des relais analogues à la coalition prééminentement départementale (comme dans *l'Administration en miettes*, cf. infra), supposait des interventions complémentaires en dehors du Monopole, auprès des responsables politiques.

Autre exemple : le recrutement. On entre au Monopole par concours. Cette forme d'engagement exclut la promotion interne : celle-ci repose sur une sélection rapprochée qui s'appuie sur la prise en considération de l'expérience de travail passée dans l'entreprise et qui, surtout, accorde une grande place à l'appréciation de la direction. Enfin, dernier exemple de ce principe d'impersonnalité : le recours au principe d'ancienneté.

Quels sont les effets d'une telle prépondérance de l'impersonnalité ? La part de l'arbitraire et du pouvoir du supérieur hiérarchique devient négligeable, sinon inexistante, les subordonnés étant ainsi assurés d'une protection contre l'autorité hiérarchique.

1.2.2.1.2 La centralisation des décisions

Le lien avec le trait précédent est patent. C'est une pièce complémentaire du dispositif. Les relations impersonnelles sont privilégiées de manière à éliminer tout arbitraire. Dès lors, il faut que les décideurs soient protégés de toute influence. *Il est indispensable que toutes les décisions soient prises à un niveau où ceux qui vont en avoir la responsabilité soient à l'abri des pressions trop personnelles de ceux qui seront affectés par ces décisions* (Crozier, 1990 : 232).

Une nouvelle lecture de la centralisation apparaît : *La centralisation est donc le second moyen d'éliminer l'arbitraire, le pouvoir discrétionnaire de l'être humain au sein d'une organisation* (Crozier, 1990 : 233).

1.2.2.1.3 l'isolement de chaque catégorie

Les deux premiers traits de l'organisation d'une administration publique, à savoir l'impersonnalité et la centralisation, ne sont pas nouveaux. Ils ont déjà été systématisés par Weber lorsqu'il a, au début du siècle, analysé les caractéristiques de la bureaucratie²⁷. Et il ne fait que rappeler ce que les juristes

- 27 Voyer Weber (1971). Mendras (1989 : 172) les résume comme suit : *La bureaucratie se caractérise par un certain nombre de traits :*
 - 1) *Distinction précise entre la propriété privée et la propriété de l'organisation : Fouquet ne faisait pas de différence entre sa caisse personnelle et celle du roi. Aujourd'hui, le directeur d'une grande entreprise en est très rarement le propriétaire, et s'il l'est, il distingue nettement « son » entreprise de sa fortune familiale.*
 - 2) *L'individu n'est pas propriétaire de sa fonction. Il ne peut la transmettre à son fils. Certes, encore aujourd'hui, l'officier est en quelque sorte propriétaire de son grade, et le notaire achète son étude, mais ce n'est qu'une fiction juridique dans le premier cas, et une exception anachronique dans le second. L'accès à la fonction n'est pas lié à la propriété.*
 - 3) *La bureaucratie fonctionne selon des règles et refuse, par principe, toute acception de personne. Au sens péjoratif, un fonctionnement « bureaucratique » est aveugle et se refuse à compren-*

savent depuis longtemps sur la loi et ses caractéristiques : impersonnalité et généralité, production centrale au niveau parlementaire.

Le troisième trait va plus loin qu'une analyse juridique axée sur les seules caractéristiques techniques des règles. Il relève d'une analyse sociologique qui s'intéresse à la réalité des pratiques humaines vécues dans un monde régi par de telles règles. Nous découvrirons que l'isolement des catégories hiérarchiques est produit par les deux premiers traits. Le premier aspect de cet isolement est que non seulement l'impersonnalité et la centralisation protègent de la double pression des supérieurs et des subordonnés (chaque membre de l'organisation se trouvant libre de tout lien de dépendance personnelle) mais que de surcroît les relations entre les divers intervenants sont conventionnelles, dépourvues de leur signification affective. En second lieu, nous pouvons constater que cet isolement crée un système de **castes**, c'est-à-dire une organisation sociale où les groupes constitutifs sont séparés par des barrières infranchissables. Il faut suivre cette image pour comprendre qu'il n'y a pas seulement une faible communication entre les strates mais que, plus fondamentalement, nous ne retrouvons aucun « clan » transversal, aucune « clique » qui regrouperait des membres de diverses strates. Or ces clans et ces cliques sont des lieux où les informations sur le vécu organisationnel des différents groupes peuvent circuler et où les groupes supérieurs peuvent apprendre des choses sur les groupes inférieurs (telle que la réalité de leur travail) et inversement. La sociologie de la mobilité sociale a montré que les individus qui espèrent une promotion fréquentent les membres du groupe qu'ils espèrent rejoindre, et adoptent anticipativement le comportement de leur future catégorie²⁸. Si tout recrutement par promotion interne est impossible, c'est toute remontée d'informations que l'on s'interdit.

- dire les situations particulières, sauf comme des exceptions. Administrations publiques et grandes entreprises privées créent et observent des règlements.*
- 4) *Les postes sont rigoureusement définis dans leur compétence et dans leurs domaines. La définition de poste est un des instruments essentiels du fonctionnement de la bureaucratie.*
 - 5) *À la définition des postes correspond la spécialisation des fonctions et des compétences de l'individu qui les remplit. En principe chaque tâche doit être confiée à l'individu qualifié pour l'accomplir. La qualification se juge sur des critères impersonnels de type bureaucratique eux aussi : les diplômes.*
 - 6) *Une organisation bureaucratique forme une hiérarchie : chacun est situé à un poste où il a des supérieurs et des inférieurs.*
 - 7) *Enfin une bureaucratie emploie des fonctionnaires, c'est-à-dire des spécialistes, employés à plein temps, et qui poursuivent une carrière individuelle liée à la hiérarchie de l'organisation.*
 - 28 La sociologie a distingué depuis longtemps le groupe de référence du groupe d'appartenance. Ce dernier est celui dont on est présentement membre, tandis que le premier est celui que l'on veut rejoindre. De même, la socialisation, c'est-à-dire l'assimilation des valeurs et normes d'un groupe, ne commence pas lors de l'entrée dans ce groupe, mais déjà antérieurement. C'est la notion de socialisation anticipée.

Le troisième aspect de cet isolement est la forte pression pour la conformité du groupe. Crozier montre bien tous les facteurs concourant dans ce sens : faible pression hiérarchique, inexistence des clics transfrontalières, règle d'ancienneté réduisant les possibilités de conflit interne. **Le contrôle des pairs peut s'exercer sans contre-pouvoir.** La pression du groupe des pairs devient le seul facteur de régulation du comportement en dehors des règles (Crozier, 1990 : 234). Enfin, le quatrième aspect de cet isolement est la nouvelle compréhension du comportement ritualiste des « ronds de cuir » qui respectent la lettre plutôt que l'esprit du règlement. Ce déplacement des buts, déjà relevé par Merton, reçoit ici une nouvelle approche : il ne renvoie plus à des dispositions psychologiques suggérant que les fonctionnaires sont des fainéants, braqués sur leur petit monde et incapables d'accéder à une vision globale de l'organisation. C'est la situation stratégique dans laquelle ils se trouvent qu'il faut éclairer : lorsque les pressions hiérarchiques qui pourraient les obliger à élargir la vision de leur travail sont faibles, lorsqu'ils sont soumis à la forte pression de leurs pairs, ils sont inévitablement amenés à se concentrer sur leurs objectifs catégoriels de sous-groupe. L'explication réside dans une logique de situation et non dans un trait de « rigidité » de caractère.

1.2.2.1.4 Le développement des relations de pouvoirs parallèles

Un même leitmotiv a scandé l'analyse de ces trois traits de l'organisation bureaucratique. Tout pousse dans une même direction : amoindrir les effets du pouvoir, réduire la dépendance à l'égard de la hiérarchie, préserver la liberté et les espaces d'autonomie. *Quels que soient les efforts déployés, il est impossible d'éliminer toutes les sources d'incertitude à l'intérieur d'une organisation en multipliant les règles impersonnelles et en développant la centralisation. Autour des zones d'incertitude qui subsistent, des relations de pouvoirs parallèles vont se développer et avec elles, des phénomènes de dépendance et des conflits* (Crozier, 1990 : 236).

1.2.2.1.5 Le cercle vicieux bureaucratique²⁹

La réaction des différents membres de l'organisation devant ce développement des pouvoirs parallèles sera un refus : la situation prédominante des ouvriers d'entretien sera vécue comme illégitime. Il n'est pas normal que les ouvriers d'entretien détiennent un tel pouvoir alors que l'on a veillé et réussi à contenir celui des détenteurs de l'autorité officielle et formelle. Cette absence de légitimité entraîne des relations difficiles que les ouvriers d'entretien ont du mal à vivre, créant ainsi une atmosphère tendue dans les ateliers.

²⁹ C'est la première apparition de la théorie des effets pervers dans la sociologie française des organisations.

Pour résoudre ces difficultés, une solution sera recherchée en suivant un chemin bien éprouvé : trouver de nouvelles règles impersonnelles et centralisées qui élimineront ces zones d'ombre.

Quelle sera l'issue de cette recherche ? Nous la connaissons déjà : *Quels que soient les efforts déployés, il est impossible d'éliminer toutes les sources d'incertitude à l'intérieur d'une organisation [...] la caractéristique essentielle du système d'organisation bureaucratique est que les difficultés, les mauvais résultats et les frustrations qui découlent de l'existence des quatre traits fondamentaux que nous venons d'analyser, tendent finalement à développer de nouvelles pressions qui renforcent le climat d'impersonnalité et de centralisation qui leur a donné naissance* (Crozier, 1990 : 237).

Il est évident que les quatre traits organisationnels se renforcent, se reproduisent. Il y a un cercle vicieux « bureaucratique ». Le système s'auto-entretient. Pourrait-on imaginer un instant adopter une autre stratégie, comme favoriser les arrangements locaux, les règles plus personnalisées ? On pourrait naturellement imaginer de « débloquer » le système et de l'assouplir mais si l'on s'efforçait d'agir dans cette direction, on irait à l'encontre de la réputation générale pour les relations de dépendance qui constitue un trait culturel d'une importance décisive. Cette répugnance, et cette peur se trouvent renforcées par toutes les frustrations que crée par ailleurs l'existence de relations de pouvoir parallèles dont nous avons vu qu'elles se développaient forcément dans un système d'organisation bureaucratique. Ces relations qui sont la conséquence directe de l'impersonnalité et de la centralisation bureaucratique tendent à créer une nouvelle pression pour plus de centralisation et d'impersonnalité (Crozier, 1990 : 238).

Nous pouvons tirer la même conclusion d'un cercle vicieux bureaucratique en partant d'un autre trait organisationnel : l'isolement des strates. Lui aussi pousse à la reproduction. Nous savons que les strates ne collaborent pas entre elles, coopèrent peu, résistent cloisonnées. Elles se focalisent sur leurs objectifs de catégories, ce qui est, de leur point de vue, rationnel. Dès lors, les difficultés s'accumulent et la direction se doit d'agir. Par quels moyens ? Les informations lui remontent peu. Pourquoi lui donnerait-on des informations ? Pourquoi lui révélerait-on du même coup les vrais arrangements de travail, c'est-à-dire les niches d'autonomie qui ont été constituées dans l'ombre ou dans la clandestinité ? L'information donnée aux supérieures serait la perte d'un espace de liberté. La direction ne peut donc qu'intervenir par le biais de règles qui ne peuvent être que générales ! Le sommet est condamné à l'impersonnalité des règles. Bref, tout concourt au renforcement de la centralisation et de l'impersonnalité qui amènent au développement des pouvoirs parallèles et à un nouvel appel à plus d'impersonnalité centralisée. Et ainsi de suite,.... : *Le seul moyen d'action dont disposent les dirigeants qui au sommet de la pyramide pourraient le faire, consiste à élaborer de nouvelles règles et*

à accroître encore la centralisation. En contrepartie, les individus et les groupes qui ont à faire face directement sur le terrain à ces difficultés, ne font pas pression pour obtenir plus d'autonomie, ils cherchent au contraire à utiliser l'existence des dysfonctions dont ils souffrent pour améliorer leur position, vis-à-vis du public et de l'organisation. Leur lutte contre la centralisation n'aura pas pour objectif d'obtenir une meilleure adaptation de l'organisation à son environnement, mais de sauvegarder et de développer la rigidité qui les protège (Crozier, 1990 : 237).

En conclusion, un cercle vicieux bureaucratique est un système « dont les dysfonctions sont devenues un des éléments essentiels de l'équilibre » (Crozier, 1990 : 239).

1.2.2.1.6 Bureaucratie, efficacité et protection affective

Nous sommes arrivés à une conclusion importante qu'il faut souligner avec force. Nous avons progressivement découvert que la structure bureaucratique remplit une deuxième fonction.

La sociologie des organisations part des réflexions de Weber au tournant de ce siècle. Contemporain de Taylor, il déclare que l'organisation bureaucratique est une solution rationnelle inventée pour une plus grande efficacité. Dans la société traditionnelle sont mêlées les relations personnelles, les considérations familiales et patrimoniales ainsi que les activités professionnelles. Weber n'a-t-il pas attribué à la discipline calviniste la séparation des deux séparabilités, signe de la distinction de deux attitudes qui seront dorénavant séparées ? Le moment calviniste est celui de la modernité. La séparation d'une activité professionnelle marque simultanément la naissance d'une organisation spécialisée, qui, parce qu'elle est spécialisée, permettra une plus grande efficacité. Tel est le raisonnement webérien. L'analyse stratégique de Crozier montre que la bureaucratie remplit également une **fonction affective**. Elle est une solution au problème de la coopération et aux craintes que suscitent les relations de pouvoir. Créant une « rigidité qui protège » (Crozier, 1990 : 237), la bureaucratie est ainsi une réponse rationnelle à l'arbitraire se développant autour des zones de pouvoirs parallèles.

La bureaucratie est une réponse à l'épreuve posée par l'expérience désagréable des relations face à face où les ouvriers d'entretien font sentir qu'ils sont les maîtres. On se jette dans l'appel à plus de réglementation pour contrer ces détournements.

1.2.2.1.7 Efficacité ou impuissance ?

Vingt-cinq ans après la parution du « *Phénomène Bureaucratique* », Reynaud dresse un bilan : l'argumentation de Weber doit être reprise. La hiérarchie bureaucratique et la rationalisation centralisatrice ne témoignent-elles pas aujourd'hui de l'impuissance du modèle ?

Le cercle vicieux n'aboutit pas à une régulation de plus en plus forte. Il y a bien prolifération de règles, mais l'efficacité de ces règles va décroissant. La crise bureaucratique, du fait de cette inefficacité, peut bien apparaître comme un blocage, par excès de régulation. Mais elle est d'abord un déficit de régulation. Elle est une anomie (Reynaud, 1989 : 201).

Car c'est une régulation qui repose sur le développement du contentieux et de la centralisation de ce contentieux. Faut-il insister sur les effets pervers d'une telle situation ? Une loi obscure ou trop complexe (ou rendue plus complexe par diverses jurisprudences) est tout simplement une loi que les intéressés ne peuvent pas respecter, faute de la comprendre. Elle ne peut donc être effective que par l'appel au contentieux (et celui-ci étant nécessairement long, dans l'intervalle règne l'arbitraire, ou le conflit, ou une autre règle). La complexité des faits, parce que les juges cherchent bien juger en l'espace, provoque souvent un foisonnement de la jurisprudence, qui rend à son tour les décisions des tribunaux moins prévisibles. La doctrine relève, avec une délectation croissante depuis quelques années, les divergences et les incohérences de cet ensemble et dit sagement aux justiciables qu'ils ne sont sûrs de rien. Les pouvoirs publics alertés de toutes parts, corrigent et amendent la loi, c'est-à-dire, dans neuf cas sur dix, en accroissent la complexité et l'obscurité. Le cercle vicieux est refermé. La régulation centralisée accroît le contentieux qui renforce cette régulation et sa centralisation (Reynaud, 1989 : 199).

1.2.2.2 « Le changement à la française »

La reproduction connaît ses limites et le changement va surgir sous une forme tout à fait spécifique. Il suppose une grande crise qui secoue tout l'ensemble et l'intervention d'un « réformateur autoritaire ».

Le changement revêt trois traits originaux : il se produit en situation de crise, il est exceptionnel et universel et il vient du sommet.

Tout d'abord il apparaît en réponse à une crise. Il ne suffit pas qu'il y ait des problèmes, il faut encore qu'ils aient une certaine intensité. On attendra pour effectuer un changement qu'une dysfonction soit devenue assez grave pour menacer la survie même de l'organisation (Crozier, 1990 : 240). Il n'y a pas de petits changements en réponse à de petits problèmes. Le problème s'amplifie et devient crise.

En second lieu le « changement à la française » est universel et exceptionnel. Il s'effectue sur une grande échelle car il concerne toute l'organisation. Il s'agit d'une réforme globale. Il n'y a pas de changement graduel et permanent, il n'y a pas de nombreux petits changements locaux, décidés ci et là.

Enfin, troisième trait, il est impulsé par le sommet. Ce sont les grands corps ou encore les élites politiques (cabinets ministériels, Présidence de la Répu-

blique) qui le pensent, l'organisent et le lancent. Ce n'est pas le changement initié à la base, dans le cadre de petites négociations quotidiennes entre les acteurs de terrain. Le changement arrive du sommet. En fait, les trois traits sont liés. Les élites n'interviennent que lorsque les crises sont particulièrement fortes en proposant des plans globaux de réforme.

Enfin, la crise est fonctionnelle : elle constitue le seul moyen de parvenir à opérer les ajustements nécessaires ; de plus, durant les crises, certaines initiatives personnelles pourront prévaloir et tous les participants devront se soumettre à l'arbitraire individuel de certains individus stratégiquement placés [...] comme les relations de pouvoir parallèles, elles perpétuent la crainte de l'autorité directe et de l'arbitraire qui l'accompagne (Crozier, 1990 : 241).

1.2.3 La régulation culturelle

Comment expliquer cette originalité dans la manière de conduire le changement ? Il faut se tourner vers les variables culturelles propres à la société française. Celles-ci paraissent caractérisées par une **grande difficulté à coopérer dans un cadre informel**. Le Français évite les relations face à face car elles comportent un risque de dépendance personnelle ³⁰.

Les gens tiennent à rester indépendants et à l'écart les uns des autres. Ils éprouvent les mêmes difficultés à coopérer de façon constructive. Celui qui fait montre d'initiative est tout de suite accusé de vouloir commander (Crozier, 1990 : 295).

Crozier pense que cette difficulté dans la coopération informelle révèle des attitudes tout à fait particulières à l'égard de l'autorité et semble procéder d'une même difficulté fondamentale à faire face aux conflits et à développer un type de « leadership » acceptable au niveau du groupe primaire (Crozier, 1990 : 269).

Cette méfiance profonde et ambivalente des Français à l'égard de l'autorité avait déjà été notée par Pitts, anthropologue américain, qui avait proposé l'expression de communauté délinquante car « selon lui, les activités informelles ne sont pas du tout absentes du mode de vie français, mais elles sont généralement négatives, plus ou moins clandestines et instables » et Crozier cite Pitts : *Le groupe des pairs qui existe à l'école est le prototype de tous les groupes solidaires que l'on trouve en France, en dehors de la*

famille nucléaire et des clans familiaux plus larges. Ces groupes sont caractérisés avant tout par un égalitarisme jaloux entre leurs membres, par une grande réticence à l'égard des nouveaux venus... et par une sorte de conspiration du silence devant l'autorité supérieure. Ils ne rejettent pas néanmoins toute autorité. Bien au contraire, ils sont en fait incapables de prendre la moindre initiative en dehors des directives d'une autorité supérieure. Ils s'efforcent seulement de créer et de préserver pour chacun de leurs membres, grâce à l'irréalisme des directives d'en haut, une zone d'autonomie, de caprice et de créativité (Crozier, 1990 : 268).

La communauté délinquante est avant tout un instrument de protection contre toute autorité qui vient de l'extérieur, que ce soit celle du professeur, celle du patron ou celle de l'État, mais c'est en même temps un moyen indirect et néanmoins très efficace de rendre impossible, à un quelconque des membres du groupe de s'affirmer comme leader [...]. Les relations d'autorité face à face sont extrêmement difficiles à supporter dans le contexte culturel français. Pourtant la conception de l'autorité qui continue à prévaloir est toujours universelle et absolue ; elle garde quelque chose de la tradition politique de la Monarchie absolue avec son mélange de rationalité et de bon plaisir [...]. L'isolement des individus et l'isolement des catégories permettent à chacun, même au plus bas échelon, de disposer d'une certaine part de « bon plaisir ». Ce bon plaisir se manifeste surtout d'une façon négative. Les subalternes sont avant tout protégés contre des interventions supérieures ; ils n'auront jamais à s'incliner devant la volonté personnelle humiliante de quelqu'un ; ce qu'ils font ils le font de leur propre volonté et en particulier ils accomplissent leur tâche en dehors de toute obligation directe. Ils s'efforcent de montrer qu'ils travaillent non pas parce qu'ils y sont forcés, mais parce qu'ils choisissent de le faire. Cette liberté devant les supérieurs, cette autonomie de l'individu dans sa fonction peut être rattachée à la conception absolutiste de l'autorité (Crozier, 1990 : 269-272) ³¹.

Pour conclure, le raisonnement mis en œuvre est une analyse fonctionnaliste. Si à première vue, le cercle vicieux bureaucratique est dysfonctionnel parce qu'il témoigne d'un système qui ne se corrige pas lui-même en fonction de ses erreurs, au niveau latent, il s'appuie sur les valeurs culturelles françaises. L'organisation bureaucratique française est profondément réductrice des tensions psychologiques posées par l'autorité. Le système bureaucratique fran-

30 L'influence des analyses de Tocqueville est manifeste. Là où la culture américaine favorise l'association, la culture française révèle une difficulté de coopération. Une des originalités de Crozier est de montrer que la bureaucratie est une solution à ce problème de coopération.

31 Il faut noter que ce cercle vicieux bureaucratique n'est pas propre à l'administration. On le retrouve également dans les entreprises privées françaises et dans le monde des affaires. Il ne faut pas s'en étonner : puisqu'il s'agit de valeurs culturelles françaises, elles sont partout, structurent tous les milieux, privés comme publics. Le terme « bureaucratie », dans l'expression employée, ne signifie pas un lieu (la bureaucratie publique) mais un mode de fonctionnement que l'on peut retrouver partout.