

Michel CROZIER [1922-2013]

Sociologue français

(1971)

“Les relations de pouvoir
dans un système d’organisation
bureaucratique.”

LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES

CHICOUTIMI, QUÉBEC

<http://classiques.uqac.ca/>



<http://classiques.uqac.ca/>

Les Classiques des sciences sociales est une bibliothèque numérique en libre accès, fondée au Cégep de Chicoutimi en 1993 et développée en partenariat avec l’Université du Québec à Chicoutimi (UQÀC) depuis 2000.

UQAC

<http://bibliotheque.uqac.ca/>

En 2018, Les Classiques des sciences sociales fêteront leur 25^e anniversaire de fondation. Une belle initiative citoyenne.

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l’autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

**L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs.
C'est notre mission.**

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.

Cette édition électronique a été réalisée avec le concours de Pierre Patenaude, bénévole, professeur de français à la retraite et écrivain, Lac-Saint-Jean, Québec.
http://classiques.uqac.ca/inter/benevoles_equipe/liste_patenaude_pierre.html
Courriel : pierre.patenaude@gmail.com

à partir du texte de :

Michel CROZIER (1960)

“Les relations de pouvoir dans un système d’organisation bureaucratique.”

Un texte publié dans *Sociologie politique. Tome 1*, pp. 264-283. Textes réunis par Pierre Birnbaum et François Chazel. Paris : Librairie Armand Colin, 1971, 346 pp. Collection U₂, sociologie politique.

M. Pierre Birnbaum nous a accordé le 28 septembre 2010 son autorisation de diffuser en accès libre à tous ce livre dans Les Classiques des sciences sociales.



Courriel : Pierre Birnbaum : birnbaum@univ-paris1.fr

Police de caractères utilisés :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5’’ x 11’’.

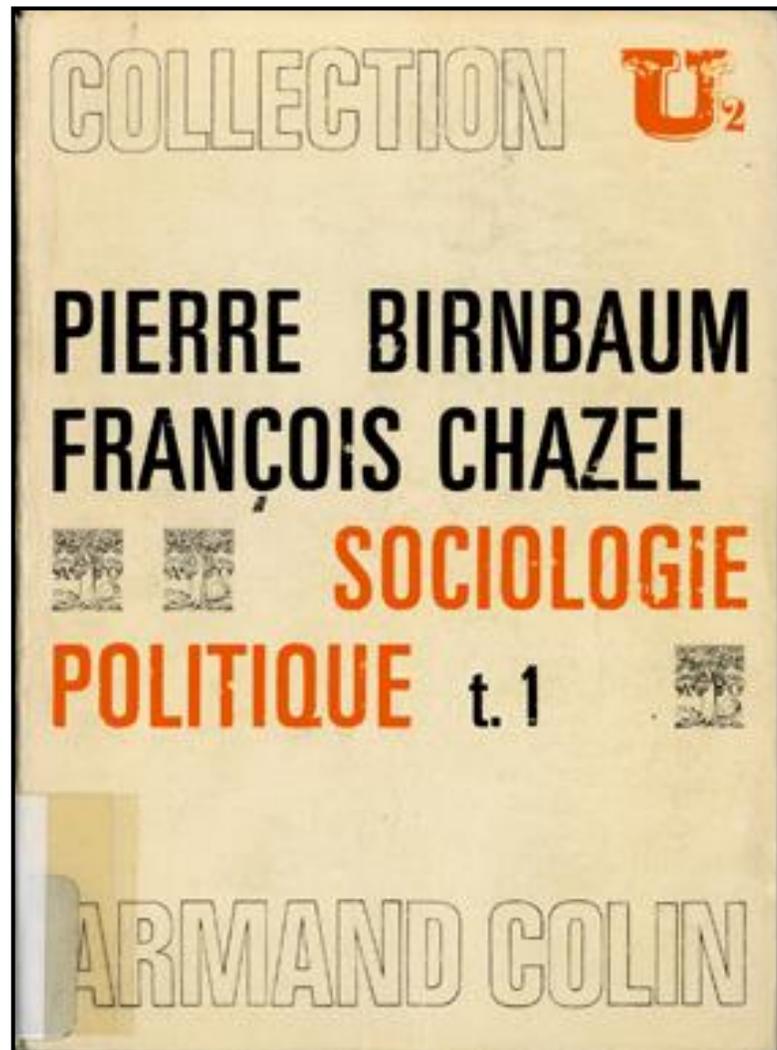
Édition numérique réalisée le 21 décembre 2020 à Chicoutimi, Québec.



Michel CROZIER [1922-2013]

Sociologue français

“Les relations de pouvoir dans un système
d’organisation bureaucratique.”



Un texte publié dans *Sociologie politique. Tome 1*, pp. 264-283.
Textes réunis par Pierre Birnbaum et François Chazel. Paris : Librairie
Armand Colin, 1971, 346 pp. Collection U₂, sociologie politique.

Note pour la version numérique : La numérotation entre crochets [] correspond à la pagination, en début de page, de l’édition d’origine numérisée. JMT.

Par exemple, [1] correspond au début de la page 1 de l’édition papier numérisée.

[264]

Sociologie politique.

Tome 1.

“Les relations de pouvoir dans un système d’organisation bureaucratique.”

Michel CROZIER

[Retour à la table des matières](#)

Le grand essor des recherches empiriques dans les sciences humaines avait négligé jusqu’à ces dernières années les problèmes du pouvoir et des relations de pouvoir. Entre l’étude macroscopique des régularités et des modèles de comportement individuel et de comportement de groupe en fonction des déterminants généraux d’ordre technique, économique et culturel, domaine du sociologue, et l’étude microscopique mais tout aussi abstraite des régularités et des modèles de relations psychologiques entre individus et entre groupes, domaine du psychologue social, l’analyse des systèmes de relations existant dans les organisations vivantes de nos sociétés était abandonnée au raisonnement déductif ou à la réflexion humaniste traditionnelle.

Les enquêtes de plus en plus nombreuses sur le fonctionnement d’organisations en activité, les premiers essais d’expérimentation et toutes les discussions auxquelles ils ont donné lieu ont heureusement ramené au premier plan des problèmes que leur complexité méthodologique avait temporairement écarté du champ d’action de la recherche, mais qui restent d’une grande importance stratégique, puisque c’est [265] surtout dans ce domaine intermédiaire privilégié pour l’action sociale que les résultats acquis dans les autres domaines prennent tout leur sens en trouvant leur application.

Une telle orientation était particulièrement bienvenue dans l’étude d’un phénomène comme celui de la bureaucratie qui risquait sans elle de s’enliser dans les querelles de définition. Tout le monde certes avait reconnu l’importance de la tendance générale de nos sociétés modernes à la bureaucratisation. Mais l’effet stimulant des schémas d’interprétation macroscopique de Max Weber avait depuis longtemps disparu. Seule la discussion sur les systèmes de relations possibles à l’intérieur d’une organisation et surtout sur le système des relations de pouvoir devait permettre de reprendre efficacement le sujet.

Si l’on considère en effet que chaque organisation doit trouver une solution au problème du contrôle et de l’intégration des relations de pouvoir entre les individus et les groupes qui la composent, le modèle d’organisation qu’on appelle « bureaucratique » constitue un certain type de solution, ou plutôt chacune des solutions possibles, dans notre contexte actuel au moins, comporte, à un degré variable mais toujours considérable, des traits « bureaucratiques ». L’analyse de ces types de solution, de leurs possibilités d’apparition et de leurs conséquences, devrait permettre de donner un contenu plus concret à la notion de bureaucratie et en tout cas de comprendre un peu mieux la fonction véritable des bureaucraties existantes, et de prédire grossièrement leur force de résistance, leurs capacités d’adaptation et les possibilités de transformation qu’elles recèlent.

Les réflexions que nous présentons participent de cette nouvelle orientation de la sociologie et de la psychologie sociale. Mais leur ambition est bien sûr beaucoup plus limitée. Nous nous proposons de tirer la leçon de deux enquêtes effectuées dans les administrations publiques françaises et qui nous ont donné l’occasion d’analyser plus profondément qu’il [266] n’est coutume au moins dans notre pays un système de relations de pouvoir.

Ces organisations, il importe de le souligner, ne sont absolument pas représentatives, ni de la moyenne des organisations industrielles et administratives françaises, ni même de la fonction publique. Mais elles offraient l’avantage de présenter un type de solution bureaucratique à ces problèmes de contrôle des relations de pouvoir, que l’on peut considérer comme une sorte de cas limite. Leur étude de ce point de vue nous semble particulièrement suggestive. Certes les hypothèses qu’elles nous permettent d’élaborer restent fragiles mais, comme ces cas pathologiques de la médecine clinique traditionnelle, elles devraient

nous aider assez efficacement, étant donné le développement relativement faible de nos connaissances, à mieux poser le problème du fonctionnement des organisations dites « normales ».

Le pouvoir hiérarchique dans un système d’organisation bureaucratique

Notre première enquête portait sur une grande administration publique parisienne qui emploie à peu près 5 000 employés, en très grande majorité des femmes, à des tâches très standardisées de comptabilité. Le personnel y est réparti de façon extrêmement simple en sections (à peu près 100 personnes) et en divisions (à peu près 1 000 personnes) et les cadres comprennent deux échelons principaux, un échelon de cadres supérieurs au niveau de la division et un échelon de cadres subalternes au niveau de la section. Il n’existe pour ainsi dire pas de services fonctionnels ou de services d’état-major ; toutes les tâches qui dans une organisation de cette taille leur seraient dévolues (organisation et méthodes, personnel et formation, services sociaux, relations avec le public, [267] etc. sont réservées aux directions compétentes du ministère dont dépend ce « service d’exécution ».

Quels sont les faits ? Nous constatons qu’il y a très peu d’antagonisme entre cadres subalternes et employées. Les employées sont généralement satisfaites de leurs relations avec leurs chefs et les jugent cordiales. Certes il y a des plaintes et des jugements défavorables mais il s’agit d’opinions fortement minoritaires. On relève cependant que les employées n’ont pas une très grande confiance dans leurs chefs. Seule une minorité pense qu’ils les défendent devant leurs supérieurs ; la grande majorité demeurant incertaine ou sceptique.

A côté de ces relations peut-être un peu méfiantes, mais généralement cordiales, les rapports entre employées et cadres supérieurs apparaissent tendus. Seule une minorité des employées les juge favorablement, la moitié d’entre elles se refusent à porter un jugement circonstancié car elles n’ont jamais eu affaire à ces grands personnages, mais laissent entendre qu’elles n’éprouvent pas de

sympathie pour eux, une forte minorité enfin leur est assez violemment hostile ¹.

Les plaintes des employées ne mettent donc pas en cause l’échelon hiérarchique dont elles dépendent directement mais l’échelon supérieur. Les tensions dues à la relation de dépendance semblent donc sauter un échelon. Ce modèle curieux d’antagonisme est reproduit au niveau supérieur puisque les cadres subalternes ne se plaignent pas des cadres supérieurs auxquels ils sont directement subordonnés mais des directions ministérielles qui les coiffent.

Comment expliquer un tel paradoxe ? Les interviews des [268] cadres subalternes et des cadres supérieurs et l’analyse du rôle réciproque de chacun de ces échelons nous permettent de suggérer une première interprétation.

¹ Les pourcentages exacts sont les suivants :

Ont une opinion plutôt favorable des cadres supérieurs	19 %
N’ont jamais eu de rapports avec eux mais leur sont plutôt défavorables	44 %
Font des distinctions de personne	9 %
Violemment hostiles	28 %

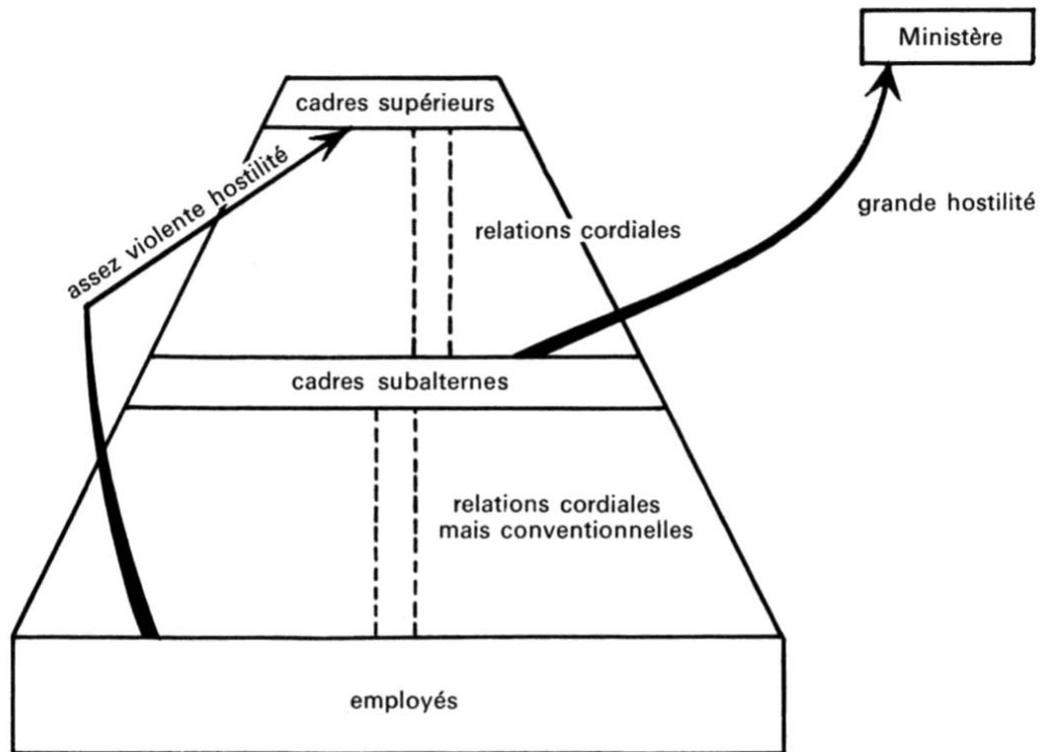


SCHÉMA DES ANTAGONISMES ENTRE GROUPES HIÉRARCHIQUES

Les cadres subalternes disposent d’une grande liberté et d’une grande autonomie personnelle du fait des garanties de statut de la fonction publique et du fait de l’importance prépondérante de l’ancienneté dans leurs perspectives de carrière ; le « favoritisme » ne peut exercer sur eux qu’une influence réduite et ils n’ont aucune raison de modifier leur [269] comportement pour répondre aux désirs de leurs supérieurs. Par contre, sur le plan du travail lui-même et des responsabilités professionnelles, ils se trouvent totalement impuissants. Ils n’ont aucune influence dans la répartition du travail et dans son organisation car la charge de travail de chaque employée dépend directement de la pression du public, chaque groupe d’employées étant responsable directement de tous les travaux demandés par une fraction bien délimitée de la clientèle ; les allègements possibles et les renforts en cas de crise, les changements de répartition des fractions de clientèle dépendent du chef de division ; l’organisation et les méthodes de travail

du ministère. Enfin toutes les questions de personnel sont tranchées par le chef de division ; bien sûr celui-ci se repose sur les avis de ses cadres subalternes, mais ceux-ci ne sont jamais responsables et on peut dire que toutes les décisions qui peuvent affecter de façon sensible la vie quotidienne des employées sont prises à l’échelon des cadres supérieurs.

La réaction des cadres subalternes à une telle situation est tout à fait naturelle. Ils ont tendance d’une part à se solidariser avec leur personnel et d’autre part à entrer en compétition les uns avec les autres pour obtenir le traitement le plus favorable pour leur service. Leur solidarité avec le personnel est très partielle, elle vise avant tout au maintien de bonnes relations avec des gens avec qui ils sont toute la journée en contact ; mais il est important de noter qu’ils font passer cette cordialité d’atmosphère avant les exigences de coopération avec les cadres supérieurs et qu’ils conçoivent leur rôle beaucoup plus comme un rôle d’avocat du personnel que comme un rôle de chef hiérarchique. La compétition entre cadres subalternes ne s’explique, elle, que si l’on fait intervenir un autre élément, la pénurie générale de ressources de l’organisation. Les différents services ne sont pas complémentaires mais parallèles, et leurs chefs sont naturellement amenés à lutter pour que la répartition des ressources et des charges ne leur soit pas désavantageuse. Il s’agit pour eux [270] d’une question fondamentale. S’ils veulent éviter les difficultés et maintenir un climat favorable au sein de leur personnel, ils doivent se faire les avocats de leur service devant le chef de division, ce qui aboutit en pratique, chacun d’eux craignant de se laisser distancer par ses collègues, à une distorsion systématique de toutes les informations.

Ce comportement des cadres subalternes place les cadres supérieurs dans une situation difficile. Ceux-ci en effet ne disposent que d’un embryon d’état-major et ne peuvent connaître la réalité des faits qu’à travers les informations données par des subordonnés qui, nous venons de le voir, ont intérêt à les fausser. Il leur est donc pratiquement impossible de prendre des décisions adéquates ou du moins fondées sur une analyse précise des faits. Deux voies leur restent finalement ouvertes, la voie traditionnelle de la routine et du précédent et la voie très exceptionnelle de l’intuition vite taxée d’arbitraire et de favoritisme. Les deux méthodes suscitent forcément l’hostilité d’une

bonne partie des employées qui se trouvent lésées par des décisions dont elles ne peuvent pas comprendre par ailleurs la nécessité.

Il semble donc que l’hostilité manifestée par les employées à l’égard des cadres supérieurs ne constitue pas un paradoxe à côté de la cordialité des relations entre employées et cadres subalternes mais que les deux relations sont interdépendantes. Très indirectement bien sûr, mais de façon logique, la tension que nous trouvons dans le premier rapport n’est possible qu’à cause de l’absence de tension dans le second. Nous avons là l’exemple d’un système de relations entre individus et groupes très simple encore mais où la relation psychologique de dépendance se trouve conditionnée par le système de relations de pouvoir.

À la lumière de cette première analyse il apparaît que certains traits bureaucratiques essentiels comme la routine ne doivent pas seulement être considérés comme les attributs d’un certain milieu — des normes que les individus adopteraient au fur et à mesure de leur assimilation à ce milieu — [271] mais aussi et surtout comme des comportements rationnels, les réponses les plus raisonnables aux problèmes posés par le système d’organisation. Ce ne sont pas les individus ou le milieu qui en sont responsables mais les situations auxquelles ils sont soumis, situations qui dépendent de la structure de l’organisation et du système de relations qui en découle.

Mais, à moins de faire du système d’organisation un nouveau fétiche, il nous faut, si nous voulons comprendre le phénomène bureaucratique, pousser plus loin l’analyse et nous poser le problème du développement et du maintien de cet arrangement des rôles et des fonctions que nous avons appelé système d’organisation.

L’interprétation la plus facile est celle qui, se plaçant tout de suite au niveau global, verrait dans la constitution d’un système d’organisation créant des situations bureaucratiques une orientation, un choix de valeurs conscient ou inconscient de la part des dirigeants. Si l’on attribue plus d’importance à la standardisation des décisions et à la régularité du fonctionnement interne de l’organisation qu’à l’adaptation aux exigences du monde extérieur, alors ce qu’on appelle du terme péjoratif de routine peut devenir une des valeurs profondes de l’organisation. On peut assouplir cette interprétation dans le cas de la fonction publique en remarquant que l’absence de compétition peut

permettre de survivre à une organisation qui ne tient pas compte de la pression du monde extérieur. Le choix de valeurs bureaucratiques est rendu possible du fait de l’absence de pression. Mais nous sommes seulement renvoyés un peu plus loin. Quelle est la nature de la pression qui s’exerce en sens contraire en faveur de la routine ?

Reprenons notre analyse. Les employées se plaignent de l’inadéquation des décisions prises, les cadres subalternes revendiquent plus de responsabilité et les cadres supérieurs voudraient de meilleures informations. Essayons d’imaginer les réactions de chacun de ces groupes si l’on transformait les situations de telle sorte que les décisions puissent correspondre [272] mieux aux besoins en donnant satisfaction soit aux cadres subalternes soit aux cadres supérieurs.

Si l’on donnait satisfaction aux cadres supérieurs en leur donnant les moyens de contrôler les informations qu’ils reçoivent, on constituerait certainement un système d’organisation beaucoup plus efficace mais on se heurterait à une opposition difficilement surmontable des cadres subalternes. Ceux-ci se verraient en effet menacés dans leur sécurité. Nous avons vu que leur impuissance sur le plan du travail est compensée par une liberté personnelle très grande qui vient de l’impossibilité pour les échelons supérieurs d’intervenir dans les affaires de leur groupe. Centraliser les informations au niveau des cadres supérieurs permettrait à ceux-ci d’intervenir ; l’égalité entre cadres subalternes serait rompue puisque les cadres supérieurs pourraient porter des jugements pertinents sur eux. Les cadres supérieurs eux-mêmes reculeraient devant cette responsabilité car eux aussi deviendraient à leur tour vulnérables devant leurs propres supérieurs.

Si on décentralise, c’est-à-dire si on donne plus d’autorité aux cadres subalternes, on rapproche le pouvoir de décision des employées et l’on suscite au niveau des employées le même type d’opposition que nous venons de décrire au niveau des cadres subalternes. Les employées en fait se trouvent protégées par l’impersonnalité des décisions prises par des personnes qui sont trop loin d’elles pour qu’elles les connaissent. Certes elles peuvent en souffrir individuellement, mais en tant que groupes elles peuvent opposer aux autorités dont elles dépendent une parfaite solidarité. L’erreur, l’injustice sont possibles mais non pas le favoritisme. L’égalité entre employées est sauvegardée et cette égalité paralyse l’échelon supérieur qui ne peut intervenir dans les affaires du

groupe inférieur. On peut se demander si le personnel ne préfère pas finalement un tel système. En tout cas, c’est dans cette direction qu’il fait constamment pression par l’intermédiaire de ses organisations syndicales. La décision impersonnelle est critiquée mais on fait pression pour l’établissement de règles [273] impératives qui empêchent le renouvellement de tels cas c’est-à-dire qu’on s’efforce d’éloigner encore le pouvoir de décision.

Essayons de généraliser encore. Derrière toutes ces oppositions il semble qu’on retrouve les mêmes motivations. Ce contre quoi chaque individu cherche à se protéger en acceptant la contrainte du groupe, c’est la difficulté du rapport d’autorité face à face. C’est dans la mesure où ce rapport leur apparaît insupportable que les employés font pression pour l’établissement d’un pouvoir impersonnel. On pourrait donc proposer l’hypothèse suivante : le niveau auquel le pouvoir de décision se stabilise à l’intérieur d’une organisation dépend à la fois de la difficulté des rapports d’autorité face à face et des exigences des rapports avec le monde extérieur ; il se fixe au plus haut niveau compatible avec une efficacité raisonnable de l’organisation.

Le système de relations de pouvoir d’une organisation devrait donc être considéré de ce point de vue comme dépendant tout d’abord d’un fait culturel, le modèle de relations d’autorité existant dans une société donnée ; ce cadre culturel général trace les limites à l’intérieur desquelles le facteur d’efficacité pourra déterminer des relations de pouvoir et ces relations de pouvoir à leur tour tracent le cadre à l’intérieur duquel on pourra retrouver les différences entre telle ou telle méthode de commandement et enfin entre les possibilités de succès de telle ou telle personnalité.

Les conséquences de l’affaiblissement du pouvoir hiérarchique

L’analyse que nous venons de faire à partir des résultats de notre première enquête nous a permis de proposer un schéma très simple de la poussée vers l’impersonnalité des décisions et l’affaiblissement du pouvoir hiérarchique.

[274]

L’étude des résultats de notre deuxième enquête va nous permettre maintenant d’examiner les conséquences de cette « bureaucratisation » et comme il est habituel dans le type de raisonnement circulaire propre à ces analyses de reprendre et d’approfondir le schéma initial.

L’organisation étudiée dans cette deuxième enquête était un ensemble industriel important — une vingtaine de 400 à 500 salariés chacune — géré par l’État français avec le statut et les méthodes de la fonction publique. Si la limite à l’affaiblissement du pouvoir hiérarchique est fonction comme nous en avons fait l’hypothèse, de la nécessité d’adaptation au monde extérieur, cette organisation constitue un cas particulièrement intéressant car la pression de l’efficacité y est réduite au minimum. La situation de monopole qui est la sienne supprime en effet toute pression économique des concurrents et des consommateurs tandis que l’orientation industrielle de son activité la soustrait au système de pressions politico-sociales auquel sont habituellement soumises les administrations publiques traditionnelles.

Conformément à notre hypothèse, la solution donnée par cette organisation au problème des relations hiérarchiques est très « bureaucratique ». Chaque usine comprend une série de groupes professionnels différents : ouvriers de production, ouvriers d’entretien, contremaîtres, chefs d’atelier, ingénieurs d’exploitation ², ingénieurs de direction ³. Ces groupes se trouvent subordonnés hiérarchiquement l’un ou les uns à l’autre, mais cette subordination signifie seulement que le membre du groupe supérieur qui a la [275] charge du groupe subordonné se comporte comme une sorte de surveillant ou de juge contrôlant l’application des règles qui gouvernent l’activité du groupe subordonné, mais jamais comme un chef ayant un pouvoir personnel de décision. Objectifs à atteindre, méthodes à utiliser et droits réciproques de chaque membre de chacun des groupes font partie des règles mêmes

² Il s’agit d’ingénieurs sortis d’une école équivalent aux Arts et Métiers chargés de tous les problèmes d’entretien, de réparations et de marchés de travaux de l’usine ; il y en a un ou deux par usine.

³ Il s’agit d’ingénieurs anciens élèves de Polytechnique, ils sont deux par usine, le directeur qui a au minimum 12 ans d’ancienneté et l’ingénieur chef des fabrications qui passera automatiquement directeur après 12 à 15 ans d’ancienneté.

et les seules difficultés possibles sont des difficultés d’interprétation. Non seulement le pouvoir se trouve repoussé vers le haut mais de pouvoir d’initiative il devient pouvoir juridique. En même temps règne à l’intérieur de chaque groupe l’égalité la plus complète, l’attribution des postes de travail et tout changement pouvant affecter l’égalité des chances se fait strictement à l’ancienneté⁴. En contrepartie aucun passage n’est possible d’un groupe à l’autre et le recrutement de chaque catégorie professionnelle se fait à l’extérieur, par concours⁵. Chaque individu, quel que soit son groupe, se trouve à la fois privé de toute chance de promotion et en même temps assuré de la sécurité la plus complète et protégé par cette sécurité même contre toute intervention de l’échelon supérieur. Le pouvoir hiérarchique personnel a donc presque complètement disparu. Cependant, remarquons-le, la stratification ne s’est pas affaiblie, bien au contraire : chaque groupe dispose d’un statut avec des fonctions, des récompenses et des privilèges particuliers et de groupe à groupe les préséances conservent leur importance. Quelles sont les conséquences d’un tel système d’organisation sur les possibilités d’adaptation des individus à leur situation et sur les relations entre groupes ?

L’analyse des résultats de notre enquête usine par usine [276] et catégorie par catégorie⁶ a permis de dégager finalement les trois traits caractéristiques suivants : 1) l’importance de la contrainte du groupe sur l’individu ; 2.) le développement considérable de l’affectivité dans les relations interpersonnelles ; 3) l’apparition de nouvelles relations de pouvoir entre les groupes tout à fait différentes du schéma officiel.

⁴ Ceci naturellement n’est complètement vrai que pour les catégories inférieures, mais même les ingénieurs de direction sont fortement marqués par ce système.

⁵ Des efforts ont été faits dans le passé et sont actuellement tentés à nouveau pour rendre les passages possibles. Ils ont été jusqu’à présent toujours infructueux.

⁶ Nous avons fait passer oralement des questionnaires standardisés à un échantillon représentatif des membres des trois catégories inférieures ; ces questionnaires comportaient une majorité de questions communes (adaptation personnelle, jugement sur l’usine, la direction, l’administration, etc.) et une série de questions particulières sur les relations de chaque groupe avec les deux autres. Nous avons fait passer par ailleurs des interviews beaucoup plus libres aux trois quarts des directeurs, ingénieurs et ingénieurs d’exploitation de toutes les usines.

L’importance de la contrainte du groupe

Les résultats de la contrainte du groupe sur l’individu sont très apparents quand on compare les opinions des divers groupes, usine par usine. La position de chaque groupe se retrouve semblable à cinq ou dix pour cent près dans chacune des usines et, chaque fois que l’opinion exprimée touche au statut du groupe, le groupe réagit en bloc avec un pourcentage de déviants relativement faible. Bien plus, ces déviants sont des gens mal assimilés à la vie de l’usine en général du fait de leur très faible ancienneté ⁷. La contrainte elle-même apparaît dans certaines situations privilégiées. Nous avons pu en étudier plusieurs exemples au cours d’expériences de communication des résultats de l’enquête que nous avons poursuivies dans les trois usines étudiées. Les discussions de groupe consacraient le point [277] de vue officiel, même dans les cas où ce point de vue se trouvait minoritaire parmi les participants. Il faudrait évidemment pouvoir faire des observations systématiques sur l’intensité de la contrainte du groupe sur l’individu selon le degré d’affaiblissement du pouvoir hiérarchique dans l’organisation à laquelle ils appartiennent pour prouver ce point. Mais on peut émettre déjà l’hypothèse que la contrainte du groupe sur l’individu se développe d’autant plus que les membres du groupe se trouvent soumis à la règle de l’égalité et de l’ancienneté et en même temps, de ce fait même, délivrés du pouvoir hiérarchique.

⁷ Par exemple pour une des opinions très fermement exprimées par le groupe ouvrier, l’opposition à la mécanisation, les deux tiers des ouvriers et ouvrières ayant plus de deux ans d’ancienneté y sont violemment hostiles contre un tiers seulement des ouvriers et ouvrières entrées depuis moins de deux ans dans l’organisation.

Le développement de l’affectivité

Si la contrainte du groupe introduit une très grande standardisation dans la majeure partie des opinions et des attitudes des individus, on constate par contre que tous les problèmes de relations interpersonnelles donnent lieu à des variations extrêmement considérables, beaucoup plus considérables que celles que l’on a coutume d’observer dans des organisations moins rigides ⁸. Le domaine de l’affectivité semble d’autant plus sujet aux sautes d’humeur que le reste du comportement apparaît plus déterminé. D’un autre point de vue, on pourrait dire que l’ensemble du climat humain de cette organisation est resté profondément affectif, émotionnel, bien que ce soit seulement dans les marges de liberté laissées aux individus que cette affectivité se manifeste ; ces marges ont beau être étroites et les questions soulevées souvent des vétilles, il n’empêche que ces vétilles ont plus d’importance pour l’équilibre du climat humain que tout le reste du comportement. Cependant l’on notera que les zones sensibles ignorent certaines relations [278] devenues complètement conventionnelles et en particulier le rapport hiérarchique traditionnellement le plus simple, contremaître-ouvrier. C’est autour de relations impliquant une influence, une pression d’un individu ou d’un groupe sur un autre qu’un climat affectif se développe.

De toute manière on peut affirmer que l’organisation bureaucratisée, loin de supprimer les difficultés de relations humaines, en crée de nouvelles à mesure que les anciennes — en particulier les difficultés tenant aux relations de dépendance hiérarchique — s’affaiblissent ou disparaissent. C’est donc une idée un peu simpliste de certains praticiens des « relations humaines » de croire que le seul problème des organisations modernes c’est la transformation du commandement autoritaire traditionnel en commandement démocratique.

⁸ Nos seuls éléments de comparaison précis pour le moment sont trois enquêtes menées ces dernières années, la première dans une compagnie d’assurances, la seconde dans six compagnies d’assurances et la troisième dans une grande banque nationalisée.

L’apparition de nouvelles relations de pouvoir

Mais les nouveaux problèmes ne consistent pas seulement dans le développement de l’affectivité à l’intérieur de la marge d’initiative restant à l’intérieur des relations hiérarchiques officielles ; ils se posent surtout avec l’apparition de nouvelles relations de dépendance qui tendent à se substituer à elles. Ces relations sont chaque fois singulières, mais, si la description de l’exemple que nous allons étudier peut paraître à juste titre anecdotique, son analyse va nous permettre de mieux comprendre le développement des relations de pouvoir entre groupes.

Dans nos trois usines les relations entre ouvriers et contremaîtres nous apparaissent, conformément à l’exemple de notre première enquête et à notre hypothèse de départ, cordiales, conventionnelles et absolument sans importance⁹ ; [279] mais on remarque par contre l’existence d’une tension profonde entre ouvriers de production et ouvriers d’entretien. Si cette tension est généralement étouffée, ses manifestations indirectes sont d’autant plus significatives ; elle comporte enfin une grande charge affective et elle entraîne des conséquences personnelles considérables pour les individus ; on peut la considérer comme un des facteurs éventuels de la mauvaise adaptation des ouvrières de production à leur milieu. Les ouvriers et surtout les ouvrières de production se comportent comme s’ils souffraient d’une situation de dépendance à l’égard des ouvriers d’entretien. Ceux-ci tendent à minimiser le malaise mais ils le perçoivent et leurs réponses témoignent des préjugés habituels à un personnel d’encadrement. Comment interpréter le développement d’une telle relation qui n’est absolument pas prévue dans la hiérarchie puisque l’ouvrier d’entretien n’a théoriquement même pas le droit de donner des consignes sur l’entretien des machines à l’ouvrier de production sans passer par le contremaître ? L’analyse des thèmes clefs des interviews montre que le problème des pannes de machines revêt une importance véritablement démesurée dans les ateliers et que les ouvriers de production se sentent dépendants des ouvriers d’entretien dans la mesure où ceux-ci sont les

⁹ Le peu d’importance de la relation hiérarchique traditionnelle contremaître-ouvrier est encore beaucoup plus marqué en fait que dans notre première enquête, ce qui correspond bien au caractère plus impersonnel encore du système d’organisation.

seuls responsables des réparations grandes ou petites. Mais pourquoi le problème des pannes prend-il une telle importance ? Des comparaisons faites avec des usines étrangères fabriquant les mêmes produits dans des conditions techniques semblables montrent que les pannes de machine n’y entraînent à peu près aucune conséquence dans la marche de l’atelier et dans les rapports humains. On peut, pour répondre à la question, tenter l’interprétation suivante : dans un système d’organisation où tout est prévu et déterminé à l’avance par des règles impératives de telle sorte qu’aucun choix ne soit laissé aux ouvriers, aux contremaîtres ou aux cadres, les événements imprévisibles ou plutôt les événements qui échappent aux règles prennent une importance [280] exceptionnelle ; dans un tel système le pouvoir appartient aux individus ou aux groupes d’individus qui contrôlent les seuls éléments d’incertitude subsistants. Si les ouvriers de production dépendent des ouvriers d’entretien, c’est que ceux-ci contrôlent la seule source d’arbitraire qui peut troubler la régularité de leur travail.

On peut se demander toutefois comment une relation aussi contraire à la règle peut subsister dans une organisation que l’on décrit par ailleurs comme très formaliste. Certes les contremaîtres s’insurgent contre elle mais ils sont en état d’infériorité car, quelles que soient par ailleurs leurs qualités et leurs qualifications personnelles, ils sont incompetents devant le seul problème stratégique pour la marche de l’atelier. Le résultat c’est d’une part une tension considérable entre contremaîtres et ouvriers d’entretien et d’autre part un désarroi complet des contremaîtres qui ne réussissent à s’adapter à leur situation que dans la mesure où ils apparaissent résignés ¹⁰. Mais pourquoi la direction n’intervient-elle pas ? L’analyse des interviews des membres de la direction nous montre qu’il existe une lutte pour le pouvoir entre l’ingénieur et le directeur polytechnicien d’un côté et l’ingénieur d’exploitation de l’autre. L’ingénieur d’exploitation se trouve condamné pour toute sa carrière à une situation subordonnée, il n’a absolument aucune chance de promotion et il voit passer devant lui une série de jeunes ingénieurs qui ont droit de commandement sur lui et qui seront automatiquement promus directeurs, quelles que soient leurs qualités personnelles. En revanche, dans le domaine pratique, il a une

¹⁰ Les ouvriers d’entretien par contre sont passionnés de leur métier et d’autant plus satisfaits qu’ils sont plus agressifs à l’égard des autres groupes.

très grande supériorité, car il contrôle un certain nombre de problèmes stratégiques qui conditionnent la bonne marche de l’usine et en particulier le plus important peut-être, le problème [281] des pannes de machine. On conçoit que pour conserver son avantage il soutienne et couvre systématiquement les ouvriers d’entretien paralysant ainsi tout effort d’intervention de la direction.

Nous retrouvons donc à l’échelon direction le même type de relations qu’à l’échelon exécution : un groupe agressif et satisfait, les ingénieurs d’exploitation, violemment hostile au groupe hiérarchiquement supérieur mais pratiquement en état d’infériorité et dont l’adaptation est en conséquence beaucoup moins bonne. Tout le système de relations de pouvoir se trouve donc finalement dépendre du contrôle des événements pouvant échapper à la détermination bureaucratique et différer ainsi complètement du système hiérarchique théorique.

Pouvoir et bureaucratie

Essayons maintenant de revenir à notre premier schéma. Le système d’organisation que nous avons décrit se caractérise par la primauté des règles impersonnelles, c’est-à-dire par la prévision dans les moindres détails de toutes les conduites de tous les membres de l’organisation et par l’égalité complète de tous les membres de chacune des différentes catégories professionnelles, ce qui a pour conséquence le choix à l’ancienneté à l’intérieur de la catégorie, l’absence totale de promotions d’une catégorie à l’autre et le recrutement à l’extérieur de chaque catégorie.

Un tel système a pour motivation psychologique le désir d’éviter les tensions du rapport hiérarchique face à face, ce que les intéressés appellent l’arbitraire et le favoritisme mais qui est essentiellement la situation de dépendance de personne à personne. Il n’est possible que dans la mesure où la pression extérieure n’est pas trop forte et où l’organisation peut en conséquence adopter un comportement relativement rigide.

[282]

Mais nous constatons qu’un tel système finalement se détruit lui-même ou plutôt reconstitue sous une autre forme les problèmes auxquels il aurait dû permettre d’échapper. La relation de dépendance personnelle disparaît sur le plan hiérarchique mais le développement général de l’affectivité indique que l’équilibre humain n’est pas devenu meilleur ; de fait l’individu se voit contrôlé de façon plus étroite par son propre groupe et la lutte pour le pouvoir entre groupes crée des tensions et recrée finalement des situations de dépendance personnelle aussi difficilement supportables que les rapports hiérarchiques traditionnels.

Il semble donc que l’on ne puisse pas échapper aux difficultés des rapports d’autorité et des problèmes de pouvoir ou du moins que des solutions « bureaucratiques » ne peuvent en aucun cas remplacer la transformation nécessaire des rapports sociaux et des attitudes à l’égard de l’autorité.

Si le pouvoir d’un individu ou d’un groupe au sein d’une organisation vient du contrôle qu’il exerce sur les éléments d’incertitude affectant la marche de cette organisation, nous devons reconnaître que le développement général des procédés modernes d’administration avec toutes les possibilités de prévision et de contrôle qu’ils comportent permet déjà et permettra de plus en plus de réduire ces éléments d’incertitude. Il est donc naturel que les relations de pouvoir s’affaiblissent. L’évolution technique concorde avec l’évolution des mœurs.

Les phénomènes que nous avons étudiés sont donc d’un certain côté conformes aux tendances générales de nos sociétés industrielles. Mais nous sentons bien cependant qu’ils sont aussi, d’un autre côté, des phénomènes aberrants. Pour eux la bureaucratisation au sens neutre, weberien du terme, s’y double d’une bureaucratisation au sens péjoratif tel que l’entend le grand public. Comment peuvent-ils s’interpréter par rapport aux tendances générales ?

Nous aimerions en conclusion aventurer l’hypothèse suivante : la tendance générale à l’impersonnalité des décisions [283] et à l’affaiblissement du pouvoir hiérarchique ne se développe pas selon un processus linéaire simple ; chaque progrès dans ce sens constitue un nouvel équilibre et dépend du développement possible des systèmes de relations techniques, économiques et sociales dans la société en cause ; surtout, en même temps que la bureaucratisation progresse, la marge

laissée libre prend une importance plus considérable dans le système de relations de pouvoir. Les situations que nous avons examinées échappent à cet équilibre du fait de l’absence de régulation extérieure ; elles reproduisent cependant le modèle général mais de façon artificielle et finalement inadéquat ; la prévision et l’impersonnalité y sont poussées plus loin que les conditions techniques et surtout culturelles ne le permettraient s’il y avait pression du monde extérieur et le jeu des relations personnelles dans les marges d’incertitude du système de prévision n’est absolument pas reconnu ce qui a pour conséquence un surcroît de tensions et de difficultés.

Sociologie du travail, janvier-mars 1960,
Paris, Le Seuil, pp. 61 à 75.

Fin du texte