

L'analyse stratégique crozérienne et la nouvelle approche des intérêts

Olgierd KUTY, ULiège

Ce texte est consacré à l'analyse stratégique de Michel CROZIER

Il constituait le chapitre 4 de notre ouvrage *La Négociation des Valeurs* (paru chez Deboeck en 1997, et épuisé).

La première section présente, de manière très détaillée, la célèbre étude de cas consacrée à la SEITA, établissement public industriel produisant les cigarettes Gauloises et Gitanes.

Elle s'appuie sur les données empiriques et les analyses traitées dans la thèse de doctorat d'Etat de M. Crozier (1963), *Le phénomène bureaucratique*, qui a été fondatrice de cette analyse.

C'est dans ce travail qu'apparaît pour la première fois le nouveau concept de stratégie (crozérienne). C'est une nouvelle voie théorique, à côté du marxisme (analyse de classes) et du fonctionnalisme américain de Parsons (valeurs communes et rôle) qui dominaient la sociologie des années 50 et 60.

Les autres sections développeront les principes généraux de cette analyse qui fut d'abord organisationnelle et qui figurent notamment dans *L'acteur et le système*.

Introduction

Avec Michel Crozier, nous allons découvrir une des pensées sociologiques les plus fortes de cette seconde moitié du XX^e siècle. Sa contribution à la sociologie des organisations a été essentielle. ¹

La sociologie des organisations ² constitue probablement un des raisonnements les plus puissants en sociologie : elle s'est édifiée à partir des recherches menées sur les entreprises, les administrations et les agences gouvernementales, tant en France que dans les pays anglo-saxons. Le paradigme intellectuel a été élaboré par des sociologues, des spécialistes des écoles de management et des politistes.

Michel Crozier est le fondateur d'un courant de pensée original que l'on appelle indifféremment École stratégique ou École crozérienne. C'est dire qu'on lui reconnaît la paternité de cette orientation prise par la sociologie des organisations à partir d'une réflexion sur les rapports de pouvoir.

Stratégie et gain

Dans la perspective de ce livre, le concept de stratégie est un réapprofondissement original et novateur de la pensée des intérêts et ce, dans un contexte de société tout à fait différent. Les mots employés par Crozier et Friedberg, son ancien élève et collègue, sont clairs : *C'est la possibilité d'obtenir un profit, une augmentation, une promotion, un avantage matériel ou moral qui détermine l'acteur* (Crozier et Friedberg, 1977 : 41).

L'accent est mis sur le gain : on ne dit pas sur quoi porte le gain mais la parenté est évidente avec la formule de Machiavel, fondateur de la sociologie des intérêts : *Maintenir l'État*. Le regard de l'analyste s'oriente sur les moyens mis en œuvre plus que sur les objectifs de la politique. Gagner ou maintenir : c'est la même perspective fondamentale.

Mais toute la société a changé depuis Machiavel, Tocqueville ou Weber. Ce sera une nouvelle sociologie du pouvoir : ce ne sera plus sur le seul Prince que les projecteurs seront braqués. Tout un chacun de la société démocratique est concerné ³. Tout homme a du pouvoir et cette capacité d'influence se découvre dans l'environnement quotidien des acteurs, notamment dans l'environnement du travail. Celui qui a été le plus étudié par les crozériens, c'est celui des administrations et des politiques publiques.

Mais ce faisant, la perspective sur le pouvoir a changé. Il n'est plus, comme dans la définition de Machiavel, manipulation. Ou encore, l'objet dont il faut s'approprier au détriment d'autrui. Il est dépouillé de cette caractéristique négative. Il est un **moyen de créer la coopération entre acteurs** qui, poursuivant leurs propres objectifs, réalisent à la fois ceux des autres et ceux de l'ensemble. *Toute structure d'action collective [...] crée du pouvoir pour permettre aux hommes de coopérer* (Crozier et Friedberg, 1977 : 22). On ne s'étonnera pas alors que Crozier et Friedberg (1977 : 377) déclarent : *On ne contient pas le pouvoir en essayant de le supprimer, en refusant de le reconnaître ou simplement en le rejetant, mais au contraire en acceptant l'existence du phénomène et en permettant à un nombre de plus en plus grand de personnes d'entrer dans le jeu des relations de pouvoir avec plus*

d'autonomie, de liberté et de choix possibles. C'est le pouvoir qui seul peut combattre le pouvoir.

C'est bien une nouvelle sociologie du pouvoir : sinon, il n'y aurait rien eu de neuf depuis Le Prince de Machiavel (1513) ⁴.

L'accent sur le local

Il faut revenir sur une idée émise plus haut. La découverte d'un pouvoir de l'acteur dans son environnement quotidien révèle un autre grand apport de Crozier. Il nous invite instamment à regarder les situations locales, nous disant par là que le raisonnement sur le fonctionnement de la société doit être inversé. Les situations locales ne sont pas le résultat direct des grandes variables macrosociologiques qui font qu'une entreprise ou une municipalité sont essentiellement le fruit des rapports capitalistes d'exploitation : et à la limite, toutes les entreprises seraient alors interchangeables. L'approche stratégique insiste sur l'importance des spécificités locales que vivent telle entreprise ou telle commune : les rapports de pouvoirs locaux ont leur importance dans la constitution des structures sociales. Pour rendre compte de ce phénomène, il apporte le concept de système d'action concret. C'est une sociologie du local. L'école crozérienne est parmi les initiatrices de ce grand tournant des sciences, qu'il s'agisse des sciences de la nature ou des sciences de l'homme. Cette même direction vers les ordres locaux est prise par les sciences de la nature. Les travaux datent également de la seconde partie des années 70 : nous pensons à la physique et aux théories du chaos. Deux ans avant "*La nouvelle alliance*" de Prigogine et de Stengers (1979), les grandes thèses sociologiques sont ainsi formulées sur les ordres sociaux locaux ⁵. On devine le lien entre pouvoir et local. Il nous faudra le clarifier. Mais on comprend déjà les affinités profondes entre la pensée de Crozier et les nouveaux traits de la société contemporaine. Aujourd'hui, on ne se représente plus la société comme homogène : par exemple, dans les années 60 et 70, on parlait encore d'une société de classes et on s'imaginait les classes comme des blocs rassemblant des gens dont les comportements étaient assez proches. Aujourd'hui, on voit la société comme fragmentée, balkanisée, plurielle ⁶. On l'appellera polycentrique ou multirationnelle avec des acteurs, individuels ou collectifs, multiples, développant des stratégies différenciées et renvoyant à des rationalités diverses. La sociologie crozérienne a fortement contribué à développer une telle approche.

Une sélection de six ouvrages publiés de 1964 à 1993

Nous ne présenterons que certains ouvrages de l'École stratégique. Tout d'abord nous examinerons "*Le phénomène bureaucratique*" (1963), consacré à la sociologie de l'administration et nous nous limiterons à la présentation du seul cas du Monopole. Cette monographie, avec celle de l'agence comptable, a été le cas fondateur du raisonnement stratégique. Sa célébrité tient aussi à la formule qui a frappé les lecteurs : ce sont les ouvriers d'entretien qui ont le pouvoir dans l'usine. L'analyse crozérienne a donné une image tout à fait nouvelle de la centralisation jacobine.

La deuxième étude de cas portera sur le système politico-administratif local, c'est-à-dire l'administration préfectorale et ses relations avec les élus politiques. 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.

1.1.1.1 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. 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 d'embauche ? Le directeur jouit-il d'une marge d'autonomie ? Sa politique 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'interrogeant 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 vie relativement sereine entre les deux groupes de strates. Il est néanmoins utile d'assortir cette description d'une remarque significative : il n'est pas constaté d'implication 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 se trouvaient pénalisés par une retenue salariale en cas de production inférieure aux 85 % prévus par les normes. Lorsque la réparation des machines traîne, 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 avec lequel il est en relation suivie. Si un décalage apparaît dans l'expression des 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 compétence 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 prédécidé, 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 précisent qui doit les réparer. Mais nous ne disposons pas de règles impersonnelles 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.

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, sauf en cas de réorganisation de l'usine, et

encore ! A 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 pensent donc qu'il leur faut à tout prix montrer une attitude intransigeante, 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'empiétement. 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 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 ouvrières 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 clôturer 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 refaire, ils ne postuleraient 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.

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 ailleurs ¹⁴. On retrouve ici la stratégie d'apathie 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 gêne 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. Les directeurs adjoints sont profondément irrités, réaffirment 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 au Monopole.

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 *guérilla 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 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 à 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 obtempère 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 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'adopter 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. A 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.

A titre d'illustration, il faut regarder l'évolution que suit un trait de sa mentalité : 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 but* ¹⁸. (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 global ¹⁹.

Nous nous proposons de distinguer une régulation stratégique et une régulation culturelle ²⁰. 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).

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

Une organisation est caractérisée par une multiplicité ²¹ 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 technique ²³.

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

Le concept de régulation apporte une idée supplémentaire. Il nous montre comment s'organisent les différentes logiques d'action. Nous découvrons 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'arbitraire 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. A 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 définirons 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, pèsent 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 groupe ²⁴.

Reste alors la seconde zone d'incertitude, qui devient cruciale pour l'évolution 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 permettait 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 syndicats 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).

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.

Pour faire le lien avec l'idée de la page précédente, cette reproduction sera, notons-le dès maintenant, un effet du maintien (recherché) des relations de pouvoir en faveur de la coalition gagnante.

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. 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 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 découvrons 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.

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 cliques 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 bureaucratique ²⁹

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. 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 répugnance 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, restent 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 supérieurs 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 arrivé 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 comptabilités, 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 wébérien. 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 République) 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 rajustements 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 français d'organisation constitue la meilleure solution possible des contradictions dont souffrent les français en matière d'autorité (...puisque l'existence de règles impersonnelles et la centralisation permettent à la fois de conserver une conception absolutiste de l'autorité et d'éliminer toutes les relations directes de dépendance...)... Il semble constituer la meilleure solution possible pour faire participer le plus grand nombre de citoyens à cette valeur et à ce style d'action que constitue le bon plaisir (Crozier, 1990 : 270 et 273).*

1.2.4 Une tentative de dépassement : " Sociologie de la décision " de Haroun Jamous

Les dysfonctions : objectives ou stratégiques ?

Il nous faut maintenant enchaîner avec la " Sociologie de la décision " de Jamous (1967/69) paru peu de temps après " *Le phénomène bureaucratique* " et que les sociologues de l'organisation ont associé dans une réflexion commune. Il permet de revenir sur un point trop vite tranché par Crozier : la crise et le changement surviennent *lorsque une dysfonction est devenue assez grave pour menacer la survie même de l'organisation*. Il faut reprendre la définition des dysfonctions : s'agit-il de problèmes *objectifs*, s'imposant avec évidence à tous ou bien sont-elles *sociales*, incertaines, les acteurs s'opposant sur leur nature. Contre la formulation du *Phénomène bureaucratique* centrée sur des problèmes objectifs, Jamous va montrer que les classes sociales s'affrontent sur leur définition et va suggérer la nécessité d'un retour vers le marxisme ³².

Un exemple pour illustrer notre propos : la réforme du système hospitalo-universitaire décidée en 1958 par le Général de Gaulle, revenu quelques mois plus tôt aux affaires. Nous retrouvons un cas de crise avec intervention d'un réformateur autoritaire, situation qui

rentre, à première vue, dans le schéma d'interprétation crozérien. Jamous propose d'élargir le modèle dans deux directions. D'une part, il réintroduit l'analyse de classes sociales que Crozier a écartée et d'autre part il élargit le modèle vers la théorie charismatique de Weber centrée sur le personnage d'exception nécessaire pour " réenchanter " la vie sociale dans une société très rationnelle ³³.

Quelques rappels concernant cette réforme seront utiles. 1958 verra la création des C.H.U. Jusqu'alors le système hospitalo-universitaire était axé sur deux pôles assez différenciés, aux connexions très lâches. D'un côté l'hôpital et de l'autre l'Université et sa Faculté de médecine. La réforme de 1958 consistera à intégrer ces deux pôles en un ensemble unique. Le C.H.U. (centre hospitalo-universitaire) en est la manifestation la plus nette car précédemment cette expression était impensable étant donné que bon nombre de chefs de services hospitaliers n'avaient aucune fonction universitaire et n'étaient titulaires d'aucune chaire d'enseignement. Et les fondamentalistes (comme les biologistes ou les pharmaciens), professeurs à la Faculté de médecine, ne jouaient aucun rôle dans l'hôpital. Au croisement des deux groupes se trouvait une petite élite de cliniciens à la fois chefs de services hospitaliers et professeurs à la Faculté de médecine. Le décret de 1958 créera le plein-temps hospitalier : les chefs de services hospitaliers deviendront professeurs et les fondamentalistes de la Faculté deviendront chefs de services (laboratoires).

La nécessité d'une analyse de classes

L'importance de l'analyse de Jamous tient au fait d'avoir montré que cette mutation du champ ne s'est pas accomplie pour des raisons objectives, c'est-à-dire comme une suite logique de mutations fondamentales réalisées ailleurs. Nous pourrions penser que l'essor de nouvelles sciences comme la biochimie, s'appuyant sur la nécessité de laboratoires, aurait exigé une réorganisation du monde hospitalier (nous verrons dans un instant que l'anatomie pathologique, née à Paris vers 1790, reposait sur les autopsies et faisait de l'hôpital le lieu central de l'innovation médicale ; avec la biochimie, le laboratoire prend la place de la salle de dissection). Ou que le développement de l'État-Providence et de la Sécurité Sociale, après 1945, aurait réclamé un autre fonctionnement de l'hôpital.

Ce n'est pas la logique " objective " d'un système qui joue. Si c'était le cas, l'apparition d'une crise déclencherait la mutation. Et les paragraphes suivants montreront que cette crise apparaîtra dès 1850 avec l'épuisement du paradigme anatomo-pathologique pour s'amplifier durant un siècle jusqu'à la réforme de 1958. La notion de crise est par conséquent insuffisante pour expliquer par elle-même les changements. Au contraire, il s'est agi d'une partie de bras de fer qui a duré un demi-siècle pour aboutir à une **alliance entre des fractions de classes sociales** qui ont imposé, via le système politique, le C.H.U. Jamous trouvait nécessaire, pour comprendre cette révolution organisationnelle, de passer par la société et ses conflits de classe. S'il pouvait accepter, à la suite de Crozier, que le fonctionnement quotidien et routinier reposait sur des jeux de strates organisationnelles contrôlant des zones d'incertitude, il lui semblait que le compromis autorisant un tel fonctionnement trouvait son origine en dehors de l'organisation. Ce compromis résidait dans les rapports de force entre classes sociales. Il réintroduisait l'analyse de classes que Crozier avait volontairement écartée pour se concentrer sur la fine mécanique interne. Bref, Jamous proposait une **synthèse entre Marx et Weber**, entre le sociologue des classes et le sociologue de l'organisation bureaucratique.

La situation de la médecine française de 1792 à 1958

L'enjeu théorique de la controverse Jamous-Crozier ainsi profilé, examinons de plus près cette analyse de classes. Il faut opposer deux situations, celle de la Révolution Française et celle de 1958. Le système hospitalo-universitaire avait été remodelé par la Révolution française qui avait bouleversé le fonctionnement institutionnel de l'Ancien Régime. Les révolutionnaires avaient sécularisé les hôpitaux et les avaient confiés à la (future) Commission d'Assistance Publique des municipalités. Ils avaient placé à la tête des salles un nouveau corps professionnel : les docteurs en médecine, chirurgie et accouchement. La fin de la distinction opposant les médecins aux chirurgiens ainsi que la fin du pouvoir sur les malades hospitalisés que détenaient en fait les " religieuses-cheftaines de salles " avaient sonné. A Paris, l'Assistance Publique allait gérer une impressionnante quantité d'hôpitaux et cette concentration, unique en Occident, allait faire de Paris la capitale mondiale de la médecine. Tout un ensemble de facteurs sociologiques allait jouer dans ce sens ³⁴.

Les révolutionnaires avaient également réorganisé l'Université et, très rapidement, les nouvelles chaires de la Faculté de Médecine furent confiées à quelques chefs de services hospitaliers, brillants cliniciens et inventeurs de la toute nouvelle médecine qu'était l'anatomie pathologique ³⁵.

Les conclusions de Jamous sur la première moitié du XIX^e siècle sont très crozériennes. Paris est le centre mondial de la formation médicale parce que l'organisation bipolaire était fonctionnelle : la zone d'incertitude qu'était la nomination aux postes de professeurs à la Faculté de Médecine était contrôlée par la profession médicale et l'ensemble de ses chefs de service des hôpitaux de Paris.

A partir de 1850 les conditions de production scientifique changent. Le paradigme anatomo-pathologique a donné tout ce dont il était capable. Les nouvelles réponses pour le progrès de la médecine sont fournies par la physiologie. Le lieu de production n'est plus la salle de l'hôpital avec ses observations cliniques et ses possibilités d'autopsie, mais le laboratoire. En 1846, Claude Bernard est nommé professeur au Collège de France. 30 ans plus tard, c'est le décollage de la bactériologie : Pasteur est un chimiste, il ne sera pas professeur à la Faculté de Médecine et l'Institut Pasteur sera indépendant de l'Université. Au tournant du siècle, c'est la biochimie qui prendra son essor et qui reposera aussi, non sur les salles d'hôpital, mais sur un réseau de laboratoires.

Pourtant le système bipolaire continue à fonctionner comme avant. Et les chaires de la Faculté de Médecine sont toujours accordées à des chefs de service, cliniciens, spécialisés en anatomo-pathologie, à concurrence de deux-tiers des postes.

Coalition et dysfonction stratégique

Dès le début du siècle, certains se plaignent de la stagnation de la médecine française face à la médecine allemande et surtout américaine. Des voix s'élèveront tout au long du siècle, et ce jusqu'en 1958. Ceci prouve qu'une réorganisation n'est pas la conséquence logique des dysfonctions du système mais qu'elle suppose **une nouvelle alliance dominante**. Bref, pour retrouver le cadre de pensée crozérien, Jamous observe que la présence de dysfonctions, même graves, même critiques, ne suffit pas à entraîner un changement. Un groupe social capable de les définir comme telles, de mobiliser des alliés et d'imposer sa nouvelle définition est nécessaire. Le système ne réagit pas tout seul : ce sont des acteurs qui se

coalisent. Jamous pense les avoir trouvés dans différents sous-champs. Il y a tout d'abord des médecins de gauche, membres du cabinet du président du Conseil Pierre Mendès-France, qui veulent redresser la médecine française. Les fondamentalistes, les chercheurs de laboratoires, souhaitent une plus grande reconnaissance de leur contribution (l'octroi d'un tiers des postes universitaires ne peut plus les satisfaire). Les fonctionnaires supérieurs du Ministère de l'Éducation Nationale puis les fonctionnaires de la Sécurité Sociale ne peuvent comprendre que les professeurs de la Faculté de Médecine gardent un statut de profession libérale (lors de leurs consultations privées des après-midi). Depuis 1945 l'hôpital a changé. En raison des nouveaux équipements, les couches moyennes et supérieures viennent à l'hôpital, qui perd du même coup son image d'institution pour classes défavorisées. Mais ces nouveaux appareils coûtent cher et leur amortissement exige que l'activité hospitalière ne s'arrête pas en fin de matinée. Pour ces raisons financières, les fonctionnaires de la Sécurité Sociale poussent à la création d'un statut temps plein (en fait les médecins hospitaliers cumulaient deux statuts : fonctionnaire le matin, profession libérale l'après-midi), bientôt rejoints par les autres groupes pour qui le statut temps plein paraît être la condition essentielle d'une implication forte dans la triple mission d'enseignement, de recherche et de soins.

Cette coalition de fractions de classes sociales va modifier la donne et changer les règles du jeu du système. Mais une coalition de forces est-elle suffisante dans le cadre français ? C'est ici que Jamous introduit la théorie charismatique de Weber. Les conditions de réussite sont maximales si les membres de ces différentes fractions se rassemblent sous la houlette d'un personnage de grande envergure dans le champ médical. Le professeur Robert Debré était ce personnage providentiel. Il était de surcroît le père du nouveau Premier Ministre du Général de Gaulle, Michel Debré. C'est ainsi que Jamous retrouve le changement à la française tel que l'avait dégagé Crozier avec ses deux caractéristiques : d'une part l'intervention des élites politiques et l'alliance de deux personnages charismatiques (de Gaulle et Debré) et d'autre part la refonte profonde du système.

En conclusion, nous mesurons mieux la contribution de Jamous à la formulation d'une nouvelle théorie sociologique de l'organisation française. **Le changement ne résulte pas des dysfonctions objectives mais d'une coalition** forte capable de définir une situation comme dysfonctionnelle et d'imposer son projet. Nous comprendrons encore mieux cet élément stratégique contre une théorie des dysfonctions objectives lorsque l'on découvrira que la profession médicale avait son propre plan (le service plein-temps³⁶ contre un statut de fonctionnaire plein-temps)³⁷. Les dysfonctions ont bien un caractère stratégique.

Une définition wébérienne des classes

Pour terminer, que peut-on penser de l'élément marxiste ajouté à l'analyse crozérienne ? Que penser de cette coalition de fractions de classes qui réintroduit l'analyse des forces sociétales³⁸. Force est de constater que cette originalité de Jamous, apparue comme telle dans le contexte des années 60, l'est beaucoup moins aujourd'hui. Il ne faut pas se laisser abuser par les mots : employer le terme de classe ne signifie pas que l'on est automatiquement marxiste. Il y a deux grandes approches de la stratification des sociétés³⁹ : l'analyse marxiste qui met l'accent sur les seuls critères économiques (la détention des moyens de production qui définit les exploités et les exploités) et l'analyse wébérienne qui est pluraliste. Cette analyse wébérienne combine trois critères : d'abord elle redéfinit le critère économique qui ne renvoie plus à la propriété mais bien au niveau de consommation⁴⁰; ensuite elle accorde une place importante aux critères culturels (les

groupes de statut)⁴¹ et politique (groupe politique)⁴² qui ne sont pas dérivés des critères économiques.

Haroun Jamous se dit inspiré par une sociologie marxiste mais l'analyse montre que ses critères sont wébériens⁴³. Les médecins des cabinets ministériels, les fondamentalistes, les fonctionnaires de l'Éducation Nationale et de la Sécurité Sociale sont dans l'appareil d'État. Le statut de fonctionnaire ne renvoie pas directement à un positionnement dans la distribution des moyens de production mais aux deux autres critères wébériens : la hiérarchie politique et sa composante bureaucratique ainsi que la hiérarchie de prestige des groupes de statut, comme en témoigne l'image très valorisée de la fonction publique jacobine.

Dès lors, notre réinterprétation de "ces fractions de classe" en termes wébériens nous entraîne dans une autre lecture du système hospitalo-universitaire. Nous n'avons pas examiné la société et ses classes sociales mais un système plus limité : un système politico-administratif et professionnel avec la profession médicale comme troisième élément^{44 45}.

Section 2 Le système politico-administratif local

2.1 Un système segmenté : des arrangements multiples

2.1.1 Une administration en miettes

C'est l'image dominante qui ressort des recherches : **l'administration est en miettes**. C'est une administration fragmentée. Cette constatation s'appuie sur deux faits. D'abord l'impression d'isolement que l'on retire au vu du travail quotidien des fonctionnaires : *On se parle très peu entre collègues, en particulier à propos du travail. Le climat humain est terne, périodiquement agité de jalousies et de rivalités qui semblent déboucher sur de violents conflits affectifs. Moins on coopère, mieux on se porte, affirment les employés dans les bureaux. Entre supérieurs et subordonnés existent des tensions assez vives* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 42). C'est un fonctionnement interne éclaté. Ensuite les rapports avec l'extérieur font apparaître un second élément : les nombreuses solutions arrêtées par l'administration peuvent être lues comme des **compromis entre les fonctionnaires et leurs partenaires**. Et ces compromis connaissent une très grande variation : on a affaire à une multiplicité d'"arrangements". Ceux-ci ne peuvent être ramenés à de simples applications de la loi ou des règlements.

Dès lors nous devons avoir une autre image de l'administration : celle-ci n'est pas d'abord et avant tout une organisation unifiée, hiérarchisée par le sommet. Elle est un ensemble de sous-systèmes, chacun d'eux produisant des types d'arrangements dont il faut maintenant approfondir la signification. *"Les relations à l'environnement ne sont donc pas un simple échange aux conséquences neutres ou marginales. Au contraire, elles structurent de façon durable le fonctionnement interne de la préfecture"* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 50).

Au préalable, un mot sur la configuration des relations humaines qui y prennent place. La recherche sociologique a montré que l'on peut y découvrir, en simplifiant, trois ensembles de relations mettant en rapport, de manière privilégiée, le sommet administratif avec le sommet politique, les cadres moyens avec les politiciens locaux et enfin les agents d'exécution avec le grand public (cfr. schéma ci-contre).

corps <> conseillers généraux,
préfectoral personnalités du département
cadres < > maires, agents communaux
moyens autres administrations
agents d'exécution < > grand public

2.1.2 C'est l'environnement qui structure l'administration !

Il nous faut approfondir cette idée d'arrangement et ses multiples facettes car il s'agit d'une notion capitale pour la nouvelle compréhension de l'administration. Partons du public, des utilisateurs et des hommes politiques qui ont recours à l'administration.

Les dossiers introduits par les usagers doivent trouver une solution au regard de la loi ou de la réglementation. Il faut trouver une solution concrète aux problèmes. Les acteurs *opèrent dans le flou, leurs objectifs ne sont jamais totalement clairs ou en tout cas perçus de façon identique à des moments différents et par tous leurs interlocuteurs. Il y a le plus souvent plusieurs lectures possibles d'une loi, d'une même décision, d'une même situation. Cette lecture est imposée à chacun par le problème qu'il doit résoudre. La gestion publique n'est pas une affaire objective ou de science, où il existerait une vérité centrale admise une fois pour toutes par chacun. Elle est action, donc elle concerne des intérêts. Personne n'ayant les mêmes intérêts, il y a ambiguïté. Et **c'est grâce à l'ambiguïté que l'action est possible**. Dans le cas de la loi de juillet 1971, les préfets, c'est-à-dire l'administration, n'ont pas une capacité suffisante pour appliquer seuls ce texte et en faisant abstraction de toute autre considération. La loi n'est qu'une tâche parmi de multiples dossiers. **Son application se négocie**, elle ne s'opère pas mécaniquement* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 172-173).

L'idée d'un système segmenté se complète. Il n'y a pas seulement les trois grands sous-systèmes avec leurs logiques d'action, ces logiques sont elles-mêmes fragmentées. Bref, *les fonctionnaires, chacun dans leur coin, et pour gérer les contraintes que leur impose leur tâche, atomisent l'univers dans lequel ils vivent en autant de relations particulières qu'ils ont de problèmes à résoudre. Auquel cas, l'image de miettes est bien la meilleure pour exprimer ce saupoudrage de l'action administrative* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 71).

L'action administrative est segmentée et saupoudrée. Nous serions tenté d'en tirer une impression très négative : il n'y a pas d'unité, il y a une anarchie. Mais un regard plus perspicace fait apparaître une autre réalité : l'information circule mieux entre les fonctionnaires et leur environnement qu'entre les collègues à l'intérieur de l'organisation. *Les relations à l'environnement [...] structurent de façon durable le fonctionnement interne de la préfecture [...] chaque public, à des degrés divers, se constitue au sein de la préfecture un correspondant, un arrangeur, à la limite un lobby, des gens qui parlent un langage proche du sien, qui lui assurent des dérogations, et prennent en charge sa cause* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 50-51).

2.1.3 Les relations hiérarchiques internes

Si l'on se tourne maintenant vers les rapports qu'entretiennent les fonctionnaires avec leurs supérieurs hiérarchiques, il faut en découvrir la logique. D'une part les fonctionnaires entendent garder un espace d'autonomie : c'est leur intérêt tel que le saisit l'école crozérienne depuis le "*Phénomène bureaucratique*". La relation à l'extérieur est

valorisante : elle fonde son autonomie face à ses collègues et ses chefs. Et puis la réussite de la conduite des arrangements administratifs entraîne la réussite du fonctionnaire et de sa carrière. *Ne pas avoir d'histoires avec les notables, éviter une fronde du public, attirer la sympathie des maires, s'entendre avec les autres services extérieurs, est un critère de bonne gestion* (Dupuy et Theonig, 1985 : 51). Les arrangements horizontaux entre les fonctionnaires et le " public " ne se déroulent pas dans un vide total, en l'absence de toute relation hiérarchique. Mais ici aussi, il nous faut être attentif à des réalités subtiles car *l'efficacité des moyens de contrôle (du supérieur) laisse sceptique. Lorsqu'un dégrèvement est accordé par un agent dans un centre des impôts, sa décision doit être avalisée par sa direction départementale. Or, celle-ci ne dispose pas des informations nécessaires pour prendre une décision réellement motivée. Contester la décision de l'agent serait prendre le risque d'entrer en conflit en situation de nette infériorité dans la mesure où c'est celui-ci qui contrôle l'information. D'autre part, on ne peut contester le travail de l'agent qu'en lui opposant l'existence d'une règle qu'il pourra toujours lui-même contester par une autre règle tant est riche l'arsenal réglementaire et procédurier accumulé au fil des ans [...] Ce n'est pas –répétons-le avec force- en imposant de nouvelles règles que l'on contrôle mieux le fonctionnement de la machine administrative. Car, l'introduction de nouvelles techniques de contrôle accroît les comportements de protections et amène plus d'effets pervers qu'elle ne conduit à une efficacité accrue* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 92-93).

Concluons ce paragraphe consacré à la logique des arrangements. Sommes-nous conduit à une vision apocalyptique du fonctionnement de l'administration ? Ce n'est pas l'idée de dysfonction qui doit ressortir de cette présentation car Dupuy et Thoenig entendent faire apparaître, non pas un cercle vicieux, mais " **un cercle vertueux** " ⁴⁶. *Chaque fonctionnaire brave à son niveau l'uniformité abstraite de la règle en trouvant des solutions ou des dérogations qui conviennent à la situation qu'il affronte. La souplesse collective est la somme des ajustements individuels, officieux et locaux. Il faut souligner, surtout pour les pourfendeurs inconditionnels du statut, qu'il y a là un cercle vertueux. C'est, en effet, le jeu interne du fonctionnaire dans son administration, son souci d'échapper au contrôle hiérarchique, sa volonté d'écarter l'arbitraire et de préserver jalousement son autonomie, qui le conduisent à jouer avec son environnement. Grâce à son pouvoir d'expert, il peut gagner en proposant à son partenaire extérieur un arrangement. C'est ce qu'il faut et tout le monde s'en réjouit : lui-même s'en trouve gratifié ; son supérieur et l'ensemble de la hiérarchie en général en tirent leur tranquillité, et ses interlocuteurs obtiennent privilèges et passe-droits ou plus simplement des informations et un raccourcissement des procédures. Les seuls victimes, ce sont les textes, mais eux sont muets. Les auteurs de ces textes – le législateur et les administrations centrales- s'agitent la plupart du temps dans le vide et ne rendent que plus nécessaires les ajustements individuels* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 254-255).

2.2 La régulation croisée

Nous venons de conclure, très rapidement, sur une logique d'ensemble qui aboutit à un cercle vertueux d'adaptation du droit. Mais il ne s'agit pas, comme au XVIII^e siècle, de l'action d'une main cachée providentielle. L'analyse doit aller plus loin et écarter ce voile passe-partout : il y a des jeux stratégiques, des complicités, des alliances qu'il nous faut découvrir. C'est le concept de régulation. En d'autres termes, l'on ne peut entretenir cette image de fragmentation et de morcellement qu'à la condition de découvrir les logiques régulatrices qui structurent les petits noyaux relationnels.

Ce n'est pas, en tout cas, la notion d'intérêt général qui serait susceptible d'imprimer une cohérence à tout cet ensemble. La **logique juridique formelle est insuffisante** car elle voile trop de situations différentes pour qu'elle puisse jouer de manière impersonnelle et automatique. Il y a d'autres éléments qui vont interférer ⁴⁷.

Le concept que nous allons proposer ici est celui de **régulation croisée**. Deux idées doivent être successivement démontrées : celle d'une régulation du monde administratif par le politique et celle d'une régulation du monde politique par l'administration, le politique l'emportant sur l'administratif ⁴⁸.

2.2.1 La régulation politique

C'est le personnage politique qui joue le rôle central. *Le cumulant est un agent intégrateur de l'administration. Mais il est aussi et en même temps un agent intégrateur du monde politique local* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 139).

2.2.1.1 L'élue intègre l'administration

L'élue intègre l'administration et mettra en communication les "miettes d'action". Il voit les différents fonctionnaires dont il a besoin pour ses dossiers et parle à des gens qui se parlent peu. Il est ainsi l'acteur d'une coordination minimale. Il suggère au fonctionnaire la voie à suivre, lui qui a vu le Ministre à Paris. C'est un aspect clé du fonctionnement de l'action politico-administrative qui apparaît ici. *L'élue simplifie l'action [...] ; le comble du cumul, c'est de faciliter la communication au sein même de l'administration* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 134).

Approfondissons la compréhension de ce jeu stratégique. L'élue cumulant contrôle une zone d'incertitude : l'éclatement de l'action administrative. Ce morcellement, il le retourne à son avantage : il est le facteur d'intégration de cette action atomisée. Sa qualité de cumulant lui permet de jouer un rôle-clé : *Il parle à chacun plus que les fonctionnaires ne se parlent entre eux, il rencontre le subdivisionnaire et le sous-préfet, évitant à ceux-ci de se rencontrer l'un l'autre* (Dupuy et Theonig, 1985 : 130). *Et comme le fonctionnaire ne peut être un cumulant officiel, seul le cumul politique dote ses titulaires d'une telle capacité d'intégration. En outre, il y a une hiérarchie dans le rôle des cumulants. Si le maire s'ajoute certaines casquettes (président d'une société de développement régional ainsi que d'associations locales), il reste "coiffé" (!) par le sénateur ou le député qui joue au niveau départemental, ou par l'élue régional depuis la loi française de 1983.*

2.2.1.2 L'élue intègre le monde politique local

C'est ici qu'apparaît une autre capacité d'intégration du grand cumulant : il intègre aussi le monde politique local. D'abord il s'appuie sur la réalité sociologique morcelée de l'administration pour contrôler son électorat. Un électeur a-t-il un problème avec l'administration ? C'est lui qui débloque le dossier. *D'une certaine façon, par ses difficultés d'accès, l'administration donne une prime au notable* (Dupuy et Thoenig, 1985 :140) ⁴⁹.

Mais plus important encore, cette idée d'intégration du monde politico-local signifie qu'il peut contrôler ses adversaires politiques en s'appuyant sur l'administration. *Il peut agir sur les élus locaux, ses collègues, de façon indirecte, par fonctionnaires interposés. Le cumulant inspire et coordonne l'action des services de l'administration qui chacun dans leur secteur*

d'attribution et dans leur territoire influencent et inspirent l'action des municipalités. Si le jeu politique local permet de coordonner les diverses actions administratives, cette intégration de l'administration en retour permet d'influer sur cette même vie politique (Dupuy et Thoenig, 1985 : 141).

Dès lors nous pouvons comprendre que l'administration est une donnée cruciale dans son jeu politique. Il ne laisse à personne d'autre le soin d'entretenir les contacts avec les services de l'État. Il n'hésite pas à intervenir auprès de ceux-ci ou auprès du cumulant pour faire avancer un dossier d'un particulier. Et quand il s'agit de prendre une décision impopulaire, augmenter les impôts locaux par exemple, il apprécie de pouvoir se réfugier derrière l'avis en principe neutre de techniciens de l'État. Il aimerait bien ne pas prendre cette décision, mais puisque les techniciens le disent, il doit à contrecœur suivre leur avis qui, on le sait, est objectif ! (Dupuy et Thoenig, 1985 :143).

2.2.2 La régulation administrative

Cette idée d'une intégration de la vie politique locale par le cumulant s'appuyant sur son administration réclame un approfondissement car il nous faut parler d'un autre aspect de la régulation : la **régulation croisée**. Il n'y a pas qu'une " politisation de l'administration ", il y a aussi une bureaucratisation de la vie politique locale et la bureaucratisation signifie le lieu de l'action administrative.

L'analyse, développée par Dupuy et Thoenig, de l'ingénieur subdivisionnaire du Ministère de l'Équipement, fait apparaître une image tout à fait nouvelle de l'action administrative. Celle-ci introduit une certaine cohérence, une certaine unité dans un monde social ⁵⁰.

Un système de coalitions d'intérêts réciproques

Voici une analyse bien différente de ce que l'on imagine être une administration avec une hiérarchie de fonctionnaires attentifs aux impulsions du sommet. C'est un monde différent qui émerge avec deux figures-clés. Chaque miette montre une coalition de deux stratèges : l'élu et le fonctionnaire.

Le système est régulé par ces coalitions fortes qui ont trouvé des compromis d'intérêts. La démarche scientifique consiste alors à découvrir ces couples forts dont l'association est porteuse de régulation du système. Nous avons vu une première coalition, celle qui lie le subdivisionnaire Jean aux maires locaux ⁵¹.

Mais à l'étage supérieur, entre le préfet et les hauts notables départementaux, qu'il s'agisse du député maire ou du sénateur, les intérêts coalisés sont tout aussi puissants. *Le préfet et ses notables représentent en principe deux points de vue différents et parfois antagonistes : l'État et la société locale. En réalité, ils font équipe, car à beaucoup d'égards, ils sont condamnés à s'entendre pour ne pas échouer individuellement, l'un dans sa carrière administrative face à son ministre, l'autre dans sa carrière politique face à ses administrés. Leur interdépendance est multiple. Le préfet sert au notable de dispensateur de faveurs diverses et de porte-parole à Paris et auprès d'autres ministères pour la défense des intérêts locaux. Le notable sert au préfet de caution politique pour ses projets, de faire-valoir pour sa carrière, mais aussi de relais dans la société locale pour s'informer de ce qui s'y passe. Il vaut mieux, pour un préfet, ne pas voir " ses " notables faire bloc contre lui, sauf à risquer la paralysie de son action. Au bout du compte, les notables deviennent le meilleur rempart de la préfecture face à son environnement et face à sa hiérarchie (Dupuy et*

Thoening, 1985 : 52-53).

Ce texte de Dupuy et Thoening montre qu'en jouant avec son cumulant, le préfet gagne en autonomie face à sa hiérarchie. Dans bon nombre de départements, les intérêts organisationnels et de carrière peuvent encore s'approfondir : les acteurs peuvent parcourir des bouts de chemins stratégiques plus nombreux encore. *La tradition protocolaire veut qu'avant de nommer un responsable territorial, le supérieur hiérarchique prévienne ou même sonde le cumulant sur le choix envisagé. Il est des préfets qui vont accueillir l'homme politique à la gare à chaque fois qu'il revient de Paris. A la limite, il y a là comme un gage de bonne gestion, et tout le monde y trouve avantage. Les services ne tirent pas à hue et à dia. Face à leur hiérarchie, ils gagnent en autonomie. Le succès du cumulant profite aux fonctionnaires. Il est des élus qui gardent leur préfet dix voire douze ans, alors qu'en moyenne la rotation est de deux à trois ans par poste. Lorsque le cumulant devient membre du gouvernement, il prend souvent son préfet avec lui à Paris, en fait son directeur de cabinet ou le récompense en lui donnant une haute responsabilité à la tête d'une entreprise nationalisée* (Dupuy et Thoening, 1985 :137).

Section 3 La théorie stratégique

Une sociologie du pouvoir et une sociologie du local

L'examen des concepts-clés se fera en trois temps. Nous présenterons tout d'abord les concepts de pouvoir, de rationalité limitée et de système.

Pour beaucoup, l'école stratégique est d'abord et avant tout une sociologie du pouvoir. Il y a une part de vrai dans cette croyance ; mais elle risque de nous faire passer à côté de l'essentiel. L'apport majeur, la contribution fondamentale de Crozier, c'est, avant tout, l'approche locale et contingente du système d'action concret. Ce sera donc notre deuxième temps.

Nous terminerons par un exposé systématique des règles du jeu et des capacités culturelles : c'est le regard original de Crozier sur les intérêts et les valeurs. Le lecteur aura compris que nous devons achever notre présentation par les capacités culturelles pour traiter au chapitre suivant des identités et de la négociation valorielle.

3.1 Le p o u v o i r , la rationalité limitée, et le système

Le premier concept sera celui de pouvoir. Nous disions plus haut que pour beaucoup, Crozier est le sociologue du pouvoir. Il est vrai qu'il l'a mis avec force au centre de ses analyses. Il a réorienté l'analyse organisationnelle après l'importante école américaine des relations humaines ⁵². On a pu dire qu'il a changé la représentation sociologique de l'acteur : Taylor y a vu une main, Mayo un cœur, et Crozier une tête ⁵³

L'autre part de vérité de cette idée d'une sociologie du pouvoir tient dans le fait que l'école stratégique a continué seule, contre vents et marées, à maintenir cette tradition d'analyse. Pendant 15 ans, les travaux anglo-saxons de sociologie des organisations ont occulté le phénomène du pouvoir ⁵⁴ Cette persévérance solitaire de l'école française des organisations ⁵⁵ justifie qu'on lui reconnaisse cette image.

Mais cette formule deviendra fautive si on oublie l'apport le plus central : **le pouvoir, fondateur d'ordres locaux**. C'est l'intégration du pouvoir dans un ensemble conceptuel structuré, articulé autour du système d'action concret, qui est la percée décisive. Sinon, qui aurait-il de vraiment neuf depuis le "*Prince*" de 1513 ?

3.1.1 L'hypothèse du pouvoir

3.1.1.1 La règle

Les règles ne s'appliquent pas : elles se négocient

La **grève du zèle** est l'illustration topique de cette idée. Imaginons une longue file à un poste frontière. Les douaniers sont en grève. C'est la grève du zèle : ils appliquent le règlement à la lettre. Les documents font l'objet de contrôles très minutieux, les fouilles sont très soigneuses. Le poste frontière est paralysé. Peut-on reprocher un tel comportement aux douaniers ? Nullement car ils peuvent se retrancher derrière le règlement qui recommande toutes les procédures qu'ils appliquent.

Ceci suggère qu'un bon fonctionnement de la douane et la satisfaction relative des usagers passe par d'autres conditions : que les douaniers ne respectent pas le règlement à la lettre, qu'ils introduisent des exceptions, ou qu'ils décident de saisir l'esprit derrière la lettre. C'est ce qu'ils font tous les jours ⁵⁶.

Ce cas est riche d'enseignements majeurs. **Tout homme a du pouvoir** ⁵⁷ **parce qu'il contrôle sa participation, c'est-à-dire la manière dont il va exercer son rôle.**

L'exemple de la grève du zèle suggère qu'un minimum de participation est nécessaire pour qu'une organisation fonctionne. A la limite, appliquer le règlement intégralement revient à bloquer le système. Le minimum de participation apparaît encore dans le fait que le règlement est impuissant à prévoir toutes les attitudes et dispositions nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, le manuel explicitant la marche d'une machine est insuffisant pour la rendre opérationnelle. Il faut plus. Et ce plus, seul l'ouvrier peut l'accorder à tout instant ⁵⁸.

Le katangais ou la dissidence fonctionnelle ⁵⁹

Francis Pavé (1982) a étudié une chaîne de suivi budgétaire implantée dans une entreprise industrielle. Cette chaîne repose sur des coûts standards qui sont fixés pour chaque stade de la fabrication. Ce coût est la norme budgétaire qui sert de référence pour l'année, c'est à dire que d'un stade de la fabrication à l'autre, c'est ce coût prévisionnel et non le coût réel qui sera pris en compte. Tous les mois, le service de gestion budgétaire doit donc calculer les écarts, c'est à dire la différence entre les dépenses réelles et les dépenses prévisionnelles.

Pavé observe qu'après la phase d'informatisation de l'entreprise on a progressivement recréé des fichiers manuels et toute une administration parallèle est apparue pour pouvoir affronter ces difficultés non résolubles par le système d'information officiel. Il faut pouvoir être capable d'analyser et de répondre de ses écarts : *Le problème, c'est qu'il faut lire derrière. Le chiffre brut doit être interprété.*

Si ces chiffres ne veulent pas dire grand-chose, ils sont quand même le support des réunions d'interprétations des écarts, c'est à dire qu'ils interrogent. Leur fonction consiste justement à être expliqués.

Alors, on a des katangais, c'est à dire des gens hors budget... plutôt... c'est à dire en mali. Sur une machine, je mets neuf hommes au lieu de huit qui sont nécessaires, et en fait, le mets chez moi dans les bureaux . Pourquoi les appeler des Katangais ? L'appellation évoque la sécession de la riche province du Congo en 1960 et les services d'ordre de la Sorbonne en 1968.

Pavé suggère que les katangais (gendarmes ou ex-mercenaires) sont les garants de l'ordre interne de ces " territoires dissidents ". Le katangais de notre interlocuteur est donc le symbole de la dissidence et de l'ordre. Un ordre au service de l'indépendance. Un ordre différent de celui qu'impose le pouvoir central .

L'auteur découvre qu'il a affaire à un phénomène généralisé de dissidence organisée. Mais c'est une dissidence qui a des aspects fonctionnels.

La Direction Générale a mis en place un système strict et globalisant qui interpelle. Ceci a engendré un système officieux qui répond, et ce sont ces deux systèmes d'information qui permettent l'intégration de toutes les rationalités. Il s'agit là de construits humains qui, à travers la négociation, arrivent à dégager un consensus.

En d'autres termes, si les acteurs ne jouaient pas le jeu, c'est à dire ne trichaient pas, et donc ne permettraient pas au système de fonctionner. De ce fait, il serait vite caduc [...]. Ce sont ces pratiques perverses, illicites, qui sont primordiales pour le bon fonctionnement du système [...]. De ceci, nous pouvons donc conclure que dans ce cas la centralisation est intégratrice et que cette intégration passe par une information dissidente.

Cette analyse de cas révèle l'impact **indirect** de l'introduction du système informatique. Comme les chiffres produits par le système étaient sujets à caution, les responsables des différentes unités ont dû produire leurs propres chiffres. La recherche sociologique montre que les règles officielles ont créé les conditions d'une négociation du plan informatique : c'est ainsi que les différents responsables sont devenus des spécialistes d'une gestion plus fine.

Tout homme a du pouvoir parce qu'il négocie sa participation. Il a le choix entre deux stratégies extrêmes : le retrait et l'implication. D'un côté, se repliant sur la lettre du règlement, il s'implique au minimum : il joue une attitude de **retrait**, il développe une stratégie d'apathie, il se concentre sur les prescriptions formelles et oublie l'esprit, c'est-à-dire les objectifs organisationnels, alors que les règles prescrites n'en sont qu'une expression parmi d'autres.

A l'autre extrême, il peut adopter une attitude d'implication, de motivation. Il intègre davantage les objectifs de l'organisation, est prêt à s'écarter du respect rituel des routines organisationnelles (formelles). L'acteur marchandise sa bonne volonté.

La règle protège

Qu'est-ce qui explique que l'acteur autonome adoptera dans un cas une stratégie d'implication et dans l'autre une stratégie de retrait ? Il faut introduire ici l'idée que la règle officielle est aussi protectrice.

Lorsque l'acteur se replie sur une position de retrait, sur la lettre du règlement, il accomplit le minimum qui lui est demandé. On ne peut lui reprocher une désertion : il accomplit son rôle. Certes, pas comme le voudraient certains de ses partenaires du système, mais il accomplit quand même son rôle.

C'est en ce sens que la règle est protectrice : celui qui respecte le règlement ne peut être sanctionné. On dira de lui qu'il est " peu motivé " (ce qui est conforme à ce que l'on a dit plus haut : il n'est pas sorti du ritualisme pour intégrer davantage les objectifs organisationnels), mais on ne peut lui reprocher cette implication minimale.

Dès lors, une conclusion s'impose avec force, une conclusion qui renverse tout ce qu'une sociologie spontanée nous apprend sur la règle : *l'effet rationalisateur de la règle se révèle n'être pas à sens unique. Si elle restreint bien la liberté des subordonnés, elle en fait autant pour la marge d'arbitraire du supérieur. Celui-ci ne peut plus exercer son pouvoir de sanction, par exemple, que dans des circonstances bien précises. Du même coup, la règle devient un moyen de protection pour les subordonnés, qui peuvent se réfugier derrière elle contre l'arbitraire de leur supérieur. S'ils savent appliquer la règle, le supérieur sera démuné à leur égard. Comme, normalement, pour la bonne marche d'un service il faut faire plus que ce qui est prescrit par la règle, comme, d'autre part, le supérieur est lui-même jugé sur les résultats de son service, il se trouve en fait en position de faiblesse. Car il n'a aucun moyen pour obtenir de ses subordonnés qu'ils fassent plus que ce que demande la règle.* (Crozier et Friedberg, 1977 : 76).

La règle ne s'applique pas directement, elle se négocie. Nous retrouvons une importante observation émise plus haut et nous pouvons la prolonger : **l'effet des règles est toujours indirect** parce qu'il révèle des opportunités à saisir et ouvre un espace de négociation.

Une telle approche suppose une toute autre vision du fonctionnement de la relation hiérarchique. **La règle n'est pas le privilège du seul chef : c'est aussi l'atout du subordonné.** *Les règles ne servent pas uniquement les intérêts de la hiérarchie qui les impose : elle sont aussi un instrument aux mains des exécutants* (Friedberg, 1993 : 62) ⁶⁰.

Une belle formule empruntée au titre d'un livre de Stanley Hoffmann consacré à la politique internationale des États-Unis fixera les idées sur la position du supérieur hiérarchique : c'est Gulliver empêtré. Il s'agit d'un acteur qui dispose de plus d'atouts que ses subordonnés. Mais le pouvoir est bilatéral : le supérieur ne peut agir que s'il peut faire bouger tout le système de relations négociées qui l'entoure, tout ce filet qui l'englué aussi partiellement.

Terminons ce paragraphe par une remarque sur le changement. Le développement précédent nous conduit à écarter la formule passe-partout d'une résistance naturelle au changement. Pourquoi l'homme aurait-il un penchant naturel (et donc a-sociologique) pour la permanence des situations, envers et contre tout. Parler de résistance au changement, c'est refuser de voir un autre fait tout aussi évident : les innombrables tentatives que manifestent les gens à modifier à leur avantage les situations qui ne les satisfont pas. La résistance au statu quo est tout aussi répandue. Ou tout aussi erronée que la résistance au changement. Ce qui veut dire qu'il est nécessaire de développer une compréhension beaucoup plus fine du mouvement des acteurs pour le maintien ou le changement des situations. Comment le supérieur hiérarchique doit-il raisonner s'il souhaite que son subordonné s'implique davantage ? Avec ce que nous avons découvert sur le caractère protecteur de la règle, il nous faut admettre que s'impliquer plus, c'est sortir d'une zone protectrice, c'est prendre des risques face aux autres et à la hiérarchie ⁶¹.

Il est bien connu dans tout les milieux de travail que le travailleur motivé, le stakhanoviste qui fait montre d'un rythme et d'une production plus élevée, révèle à l'encadrement la possibilité d'élever les cadences : à terme rapproché, c'est tout le groupe qui risque d'être victime d'une surcharge de travail. Tout se passe comme si une négociation invisible prenait place : je veux bien m'impliquer davantage mais à la condition de m'assurer une autre zone protectrice ; je veux garder une capacité de contrôle sur la situation ; je dois dès lors disposer de nouveaux atouts dans ma relation aux supérieurs ⁶², d'autres éléments de pouvoir sur le chef. Le secret de la motivation, c'est donner en retour à ses partenaires des éléments de pouvoir et de contrôle sur sa situation de chef ⁶³. Motiver ⁶⁴, **c'est donner du**

pouvoir sur soi, dans un jeu à somme positive. Tous deux gagnent, le chef comme le subordonné. Ce n'est pas un jeu à somme nulle.

3.1.1.2 Le pouvoir

Qu'est-ce que le pouvoir ? C'est une notion controversée, on s'en doute, comme l'est tout concept fort, tout concept central d'une discipline. A la suite de Crozier, nous partirons de la définition de Dahl. *Le pouvoir d'une personne A sur une personne B, c'est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A* (Crozier, 1990 : 194).

Il faut distinguer deux types d'influence et réserver le mot de pouvoir à un seul cas. Imaginons une situation où A, supérieur hiérarchique, est complètement instrumentalisé : il n'est lui-même qu'un pion, un relais dans un système de décision. Formellement, c'est A qui décide, mais il ne fait qu'appliquer ce qui a été pré-décidé. En fait, ce n'est pas lui qui décide : c'est le système. Il n'a pas de pouvoir personnel. C'est par exemple le cas du chef d'atelier au Monopole. Imaginons l'autre situation où A dispose d'une latitude d'action : il peut décider une chose ou son contraire. Les choses dépendent de lui. Dans cette hypothèse, nous dirons qu'il a du pouvoir.

Pouvoir et règle

Il nous faut préciser davantage les choses. Nous avons dit que le chef d'atelier n'a pas de pouvoir parce que le système décide à sa place. Cela revient à dire que ses décisions sont connues à l'avance : le système de règles dans lequel il travaille prévoit les hypothèses et les décisions. Le point de vue se déplace : répondre à la question de savoir si quelqu'un a du pouvoir ou non, c'est répondre à la question : y a-t-il un système de règles qui commande son action et qui permet d'anticiper ses comportements ? **Pouvoir et absence de règles** sont associés tout comme le sont non-pouvoir et forte régulation des comportements.

Pouvoir, règle et " prévisibilité "

La précédente idée peut être reformulée de la manière suivante : **imprévisibilité et pouvoir sont deux aspects de la même réalité**. Si mon comportement est prévisible (en fonction de règles connues), j'ai une marge d'autonomie très faible. Mes réactions sont attendues, mes comportements sont anticipés ⁶⁵.

Nous allons utiliser deux nouveaux vocables : la " rationalisation " et la " routinisation ". Rationaliser, c'est produire des règles ⁶⁶ qui permettront de prévoir le comportement de l'autre, c'est créer des habitudes auxquelles se conformera l'autre. L'entraînement des rouages de la machine bureaucratique se fait sans surprise ⁶⁷.

3.1.1.3 La zone d'incertitude

Avançons encore d'un pas dans la compréhension du système de règles. Les règles réduisent la marge d'autonomie des acteurs. Inversement, plus la part des règles est faible, plus le comportement de A est incertain et cette incertitude est source de son pouvoir. Incertitude et absence de règles sont deux aspects de la même idée qu'il faut examiner tant du point de vue de A que de B. A a du pouvoir sur B parce que ce dernier ne peut prévoir le comportement de A : trop d'incertitude entoure les décisions qu'il va adopter. Les zones d'incertitude ne sont pas réduites par des règles : plus ces zones d'incertitude sont

importantes, plus la capacité d'influence de A est forte. A est imprévisible pour B. Qu'en est-il maintenant du comportement de B ? Son comportement est-il soumis à des règles et donc prévisible pour A ? Si oui, A cumule à la fois l'imprévisibilité de son propre comportement et la prévisibilité du comportement de B : c'est une situation de pouvoir élevée ⁶⁸.

La notion de zone d'incertitude devient capitale pour notre raisonnement. Il s'agit des points névralgiques pour le fonctionnement organisationnel : (a) celui qui les contrôle pèse fortement sur la bonne marche de l'organisation et sur tous ses membres et (b) si ses comportements ne font pas l'objet d'une série de règles qui organisent son intervention, il disposera d'une grande capacité d'influence non seulement sur sa tâche mais aussi sur le fonctionnement des autres.

C'est le cas des ouvriers d'entretien du monopole : (a) par la force des choses (c'est-à-dire suite à la routinisation de toutes les autres zones d'incertitude : il n'y a pas de concurrence extérieure et la réglementation a tout prévu), le moment de la réparation est devenu crucial pour le fonctionnement de l'usine et pour son climat humain ; (b) en outre, la réparation n'est pas entourée de règles prévoyant les procédures, les délais, les sanctions.

Jusqu'ici nous avons choisi le chemin d'une démonstration simplifiée. La situation que nous avons implicitement présente à l'esprit est toutefois biaisée car elle est celle d'un acteur ayant du pouvoir sur B parce qu'il est lui-même assez imprévisible et qu'il contrôle les zones d'incertitude des comportements de B. Or nous savons depuis le cas de la grève du zèle que l'hypothèse d'une rationalisation totale ou quasi totale d'un acteur est irréaliste. *Chaque membre de l'organisation, même le plus humble, dispose d'une certaine manière et dans une quantité, il est vrai, extrêmement variable, mais jamais nulle, d'un minimum de pouvoir sur les personnes dont le succès dépend partiellement au moins de ses décisions et de son zèle* (Crozier, 1990 : 202).

Le pouvoir est relationnel

Il s'ensuit que le **pouvoir est relationnel**. Le pouvoir n'est pas un attribut d'une personne. Le pouvoir est lié à une situation : il s'inscrit dans les relations de ceux qui créent les mêmes règles du jeu.

Telle personne a du pouvoir dans telle situation parce qu'elle en maîtrise les règles qui lui permettent de prévoir le comportement des autres alors que, placée dans une situation analogue avec d'autres personnes, elle pourrait n'en avoir que très peu ⁶⁹.

Remarques finales

Revenons un bref instant sur cette démonstration à la lumière des concepts que nous venons d'apporter. Il faut reconnaître que **tout acteur contrôle au moins une zone d'incertitude : sa propre participation**, la manière dont il remplit son rôle ⁷⁰.

L'on peut tenter ensuite une typologie des zones d'incertitude et des sources de pouvoir. C'est ce qu'ont fait Crozier et Friedberg (1977 : 71-77) en distinguant quatre types de sources d'incertitude : *Quatre grandes sources de pouvoir correspondant aux différentes types de sources d'incertitudes particulièrement pertinents pour une organisation : celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre une organisation et son ou, mieux, ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ;*

celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales (Crozier et Friedberg, 1977 : 71).

Troisièmement, nous avons également raisonné comme si le système des règles qui routinisait les comportements s'imposait à tous de manière objective. Or les règles sont-elles si claires ? Leur application n'ouvre-t-elle pas la voie à de nombreuses interprétations ? Les organisations ne sont-elles pas le lieu de luttes permanentes d'interprétations sur le sens à donner à ces règles ? ⁷¹.

Quatrièmement, dans la foulée de cette idée ainsi que des résultats de recherches ultérieures au "*Phénomène bureaucratique*", il est apparu que la proposition "le pouvoir est lié à l'absence de règles contrôlant son comportement" devait être enrichie et reformulée. Dans notre société, les règles se multiplient : si les contrôles s'étendent, doit-on s'attendre à une réduction de l'autonomie des acteurs ? Il apparaît tout au contraire que dans un tel contexte les zones d'incertitude se multiplient tant au croisement des systèmes de règles qu'autour de l'harmonisation des règles d'un même système. **Plus il y a de règles, plus il y a de possibilités d'autonomie !** Ce qui est une réflexion différente du point de départ.

Cinquièmement, ne faut-il pas reprendre la définition des zones d'incertitude ? Ici aussi nous avons raisonné de la manière suivante : celui qui contrôle les zones d'incertitude de l'organisation dispose d'une grande marge d'autonomie. Les zones d'incertitude sont perçues comme des données objectives induisant pour les uns des situations de pouvoir et pour les autres des situations de dépendance. Or nous verrons par la suite que les zones d'incertitude ne sont pas des données de départ d'où tout le système découle : **les zones d'incertitude sont aussi stratégiques**, c'est-à-dire construites en retour par les stratégies !

La dernière remarque n'est pas la moins importante. Au contraire, nous avons dit plus haut que le jeu du pouvoir est à somme positive. C'est une vision tout à fait différente du passé. Hier, le pouvoir était connoté négativement. Le pouvoir était synonyme de répression, d'aliénation, d'exploitation. Le pouvoir était chose honteuse. Il valait mieux ne pas en parler. Aujourd'hui la vision n'est plus négative et ce en deux points. D'abord, ce n'est plus un jeu à somme négative où ce que l'un gagne, l'autre le perd. Ensuite, cette nouvelle vision tient au fait que le pouvoir est également perçu comme un moyen pour permettre aux hommes d'œuvrer collectivement : *toute structure d'action collective [...] crée du pouvoir pour permettre aux hommes de coopérer dans des entreprises collectives* (Crozier et Friedberg, 1977 : 22). Ajoutons que ce développement ne signifie pas que cette nouvelle vision s'est totalement substituée à la première. Les deux coexistent.

3.1.2 La rationalité limitée et la multirationalité

3.1.2.1 La rationalité limitée

3.1.2.1.1 L'acteur est toujours gagnant

Il n'y a pas des stratégies gagnantes et des stratégies perdantes. L'acteur est toujours gagnant. L'annonce de Crozier est très claire, elle bouleverse les habitudes intellectuelles mais elle sera aussi très précise : **de son point de vue, l'acteur est toujours gagnant.**

C'est un point de départ essentiel : c'est le point de vue de l'acteur qu'il est nécessaire de prendre en considération. Il y a des chefs d'ateliers qui ont une formation similaire à celle

des ouvriers d'entretien. Ils pourraient être d'excellents réparateurs. Que font-ils ? Ils ne s'impliquent pas dans leur travail, ils s'investissent au minimum, ils songent à leurs intérêts extérieurs. C'est une stratégie gagnante : s'ils s'impliquaient, ils souffriraient. S'ils adoptent une attitude de retrait apathique, ils évitent les désillusions. Leur stratégie de résignation est payante.

Où est la rupture avec les habitudes intellectuelles ? C'est une nouvelle lecture de la rationalité. L'analyse stratégique fait partie du tournant de la pensée occidentale qui reformule la perspective des sciences sociales. Jusqu'alors l'analyse de la rationalité s'énonçait dans d'autres termes. Depuis Machiavel et jusqu'à Weber ⁷², l'intérêt était, par définition, rationnel ⁷³. Cette idée de rationalité était bien précise même si elle a connu des nuances durant ces quatre siècles. La rationalité signifiait l'adaptation à une situation, le bon calcul des moyens pour atteindre les fins. Le calcul réussi témoignait de la rationalité de l'acte, tandis que l'échec signifiait l'irrationalité des moyens mis en œuvre. Mais qui tranchait, qui disait que l'action était réussie ou ratée, que la fin était ou n'était pas atteinte ? Un observateur extérieur, expert, le scientifique détenteur du maximum de connaissances qualifiées. Il avait le monopole d'octroi du label de la rationalité. Rappelons-nous Parsons (1937 : 58) : *L'action est rationnelle dans la mesure où elle poursuit des fins compatibles avec les conditions de la situation et avec des moyens qui parmi ceux qui sont à la disposition des acteurs, sont intrinsèquement les mieux adaptés à ces fins pour des raisons compréhensibles et vérifiables par la science empirique positive.*

C'est ici que Crozier innove : dorénavant, la rationalité ne s'appréciera plus de l'extérieur, par un observateur omniscient, juge " es rationalité ". C'est l'acteur lui-même. Sa rationalité apparaît dans le fait qu'il a mis en œuvre les moyens qu'il estime bons pour atteindre ses fins : il a gagné ⁷⁴ (de son point de vue). ⁷⁵

Nous voyons la différence avec un Nicolas Machiavel. Le secrétaire de Florence reprochait à César Borgia sa naïveté. Ce dernier, lors des réunions préparatoires du conclave d'élection du nouveau Pape (à la mort de son père le Pape Alexandre VI), s'en remet au Cardinal Julien della Rovere, le futur Jules II, qui lui laisse entendre qu'il lui conservera le commandement des troupes pontificales. Il se trompe : il ne devait pas faire confiance à l'ennemi de sa famille qui n'attendait qu'une occasion pour se venger. Pour Machiavel, c'est une conduite irrationnelle : Borgia n'a pas bien suivi son intérêt de conservation. Crozier prendrait un autre angle d'attaque : de son point de vue, au terme de l'analyse de sa situation, avec les informations dont il disposait, Borgia s'est conduit de manière rationnelle ^{76 77}.

Bref, pour reprendre deux formules frappantes d'auteurs proches de Crozier, nous pouvons dire : *Les acteurs ont toujours raison, car eux vivent la situation, pas lui (l'observateur extérieur)* (Friedberg, 1988 : 107). Ou encore, dans un autre contexte limité aux idéologies, *les acteurs ont souvent de bonnes raisons d'adhérer aux idées douteuses ou fausses et en conséquence la croyance aux idéologies ne devrait pas être mise en premier lieu au compte de la passion, du fanatisme ou de l'aveuglement* (Boudon, 1986 : 23).

L'on ne peut clôturer ce paragraphe sans ajouter une importante précision. De son point de vue, l'acteur est toujours gagnant et ses stratégies sont rationnelles, avons-nous dit plus haut. Il faut encore ajouter que ce point de vue s'inscrit dans une situation : *C'est la nature du jeu qui leur donne leur rationalité* (Crozier et Friedberg, 1977 : 98). L'intérêt de l'acteur est défini par des règles du jeu. C'est un intérêt contextualisé. Ce n'est pas un intérêt abstrait, qui accompagne l'acteur, indépendamment de ses différentes insertions sociales. En d'autres termes, le même acteur a autant d'intérêts différents qu'il joue dans des règles

du jeu différentes.

Une conclusion de méthode s'impose : partir de l'hypothèse des stratégies rationnelles pour découvrir ensuite la situation dans laquelle se trouvent les acteurs. Dans un premier temps, nous posons que l'acteur est gagnant et dans un second temps, nous recherchons les règles du jeu qui expliquent la rationalité de son action. Les règles du jeu ne sont pas d'abord données à l'observateur qui cherche ensuite à découvrir les stratégies. C'est tout le contraire. Seul le comportement stratégique nous est connu, et de là nous devons remonter aux règles du jeu. Dès que l'on atteint une première formulation de ces règles du jeu (en tâtonnant et en avançant par essais et erreurs) et que celles-ci ne sont pas en mesure d'expliquer que l'acteur gagne quelque chose, il faut abandonner cette formulation et en rechercher une meilleure.

3.1.2.1.2 La rationalité limitée

Cette approche qui part du point de vue de l'acteur entraîne une toute autre conception de la rationalité. Le point de vue de l'acteur n'est pas celui de l'observateur omniscient. Ce dernier peut se donner le temps de déployer tout son arsenal de méthodes scientifiques pour découvrir la meilleure action et lui décerner le label de rationalité. En fait, dans la vie quotidienne, les décisions se prennent autrement. Nous n'avons pas le temps de considérer posément toutes les options possibles, ni de rassembler toutes les informations nécessaires. Les recherches sociologiques ont montré qu'en situation de décision, les hommes passent en revue un nombre assez limité d'options et s'arrêtent très vite à la première qui leur paraît assez satisfaisante.

L'acteur n'embrasse pas d'un seul coup d'œil, et simultanément, l'ensemble des solutions possibles qu'il hiérarchise consciencieusement. Suivant le vocabulaire consacré, l'examen des solutions est séquentiel, et non pas synoptique. Dès lors, la décision sera : “ **satisfactory and not optimizing** ”⁷⁸. L'abandon de la rationalité absolue, c'est l'abandon du principe d'optimisation pour le principe de satisfaction. La meilleure décision, la one best way, n'est pas de l'ordre de la réalité empirique⁷⁹. C'est un mythe. Avec de tels critères, tous les hommes seraient toujours irrationnels. Les études sociologiques ont-elles montré que les dirigeants, entourés des conseils éclairés de leurs états-majors d'experts et de scientifiques, se conduisaient autrement ? Eux aussi, à leur niveau, arrêtent leurs décisions sur une base de rationalité limitée. En sociologie des organisations, un exemple majeur de cette analyse a été la recherche de Graham Allison⁸⁰ sur la crise des missiles de Cuba de 1961. Les avions espions américains avaient découvert l'aménagement de sites sur l'île pour y installer des missiles nucléaires soviétiques dans le but de menacer le territoire américain. Le Président Kennedy a passé en revue les différentes solutions que lui présentaient la Navy (le blocus), l'armée de l'air (le bombardement), la C.I.A. (le débarquement), le Département d'état (la protestation à l'O.N.U.). C'est en tâtonnant, en arrêtant un premier choix, puis en y renonçant, en arbitrant entre les différentes bureaucraties leurs solutions respectives, en retenant une nouvelle décision, en la perfectionnant progressivement, que le groupe de la Maison Blanche a fini par arrêter une solution satisfaisante.

3.1.2.1.3 Une théorie “ démocratique ” ?

La théorie de la rationalité limitée a une portée considérable. Jusqu'à sa découverte, on opposait la direction aux exécutants. Les premiers, les hommes politiques, les

professionnels, étaient considérés comme rationnels : ils avaient fait des études, leurs décisions étaient méditées. Les seconds étaient irrationnels : ils s'opposaient à une gestion plus moderne, ils s'abandonnaient à leurs relations primaires et affectives.

Avec le concept de rationalité limitée, tout change : les dirigeants restent rationnels, mais ils perdent le statut supérieur d'une rationalité absolue. Du coup, les exécutants montent en grade : eux aussi sont rationnels. **La rationalité n'est plus le privilège des dirigeants !** Il apparaît que la théorie de la rationalité absolue était élitiste. Dans cette perspective, Reynaud (1989) a proposé une toute autre analyse des comportements des subordonnés en usine. S'ils s'opposent à la direction, ce n'est pas au nom de valeurs affectives contre une logique de production ou, comme le disait l'École américaine des Relations humaines, au nom d'une "logique des sentiments". Le monde des cercles de qualité révèle que les subordonnés ont leur propre conception de la qualité des produits. Ils ne se situent donc pas en dehors des exigences de la production mais, tout comme le personnel de direction, ils se réfèrent aux mêmes exigences. C'est pourquoi Reynaud (1989) préférera opposer une régulation de contrôle à une régulation autonome.

3.1.2.1.4 L'autonomie de l'acteur

Il est bien connu en sociologie que l'analyse stratégique est "une sociologie de la liberté" : l'acteur est autonome. Nous nous limiterons ici à trois idées précisant ce point afin d'éviter toute interprétation déterministe des règles du jeu.

La première idée est celle d'une influence indirecte de la structure. *(Les comportements des acteurs) ne sont pas le produit direct d'une socialisation et/ou d'une adaptation passive à des comportements (rôles) interdépendants. Ils sont le résultat indirect de la nature et des règles d'un jeu [...] il est certes probable que des processus de socialisation se mettent en place autour de jeux relativement stables. Mais ceux-ci restent toujours ouverts et la contrainte indirecte* (Friedberg, 1993 : 227-228) ⁸¹.

Cette influence indirecte est essentielle parce qu'il ne suffit pas de parler de règles du jeu pour être automatiquement un sociologue interactionniste. L'on peut entretenir une vision déterministe des règles du jeu si l'on analyse la structure organisationnelle, et certains le font, comme un système d'opportunités offrant une stratégie gagnante que l'acteur doit adopter. La notion de stratégie gagnante peut induire en erreur puisque l'on peut y lire une totale absence de choix. Il faut réintroduire ici la pluralité des options. *Les joueurs peuvent toujours – si leurs ressources le permettent – jouer contre le jeu, c'est-à-dire adopter une stratégie momentanément perdante dans l'espoir, peut-être illusoire, peut-être réel, d'un détournement du jeu en leur faveur. Ils peuvent aussi naturellement commettre des erreurs, se tromper sur la nature du jeu, oublier des règles, etc., et, ce faisant, "dévier" de la rationalité du jeu et découvrir de nouvelles opportunités, de nouvelles stratégies gagnantes, qui, à terme, entraîneront une modification du jeu lui-même* (Friedberg, 1993 : 228).

Dans cet extrait, une deuxième idée apparaît : la capacité d'invention est un autre témoignage de l'autonomie de l'acteur. *"On est donc devant un être actif, qui n'absorbe pas passivement le contexte qui l'entoure, mais qui le structure à son tour, un être actif, qui, tout en s'adaptant aux règles du jeu de son contexte d'action, les modifie à son tour par son action"* (Friedberg, 1993 : 198).

Enfin cette autonomie se manifeste encore dans le rapport que les acteurs entretiennent avec leur passé, leur socialisation antérieure qui est souvent conceptualisée de manière déterministe par toute une sociologie : l'agent est le produit "direct" des structures,

notamment idéologiques. *Les acteurs, s'ils veulent gagner, (doivent) éventuellement tricher avec leurs principes, enfreindre telle ou telle règle, bref, diversifier, redéfinir, enrichir et modifier les critères de satisfaction, c'est-à-dire de rationalité, que leur passé leur a légués* (Friedberg, 1993 : 214). Ce thème de la réappropriation de leur passé par les acteurs est un argument supplémentaire soutenant l'idée d'un choix autonome. Nous nous contenterons de formuler ici cette troisième idée car nous la reprendrons plus loin dans une section consacrée plus systématiquement à l'approche stratégique de la culture.

Mais il ne s'agit pas d'une "liberté absolue" où tout est possible. Rappelons encore qu'il s'agit d'une autonomie dans le choix des stratégies possibles dans une situation définie par des règles du jeu.

3.1.2.1.5 L'origine de la nouvelle théorie

Peut-on dater le moment où cette nouvelle manière de voir les choses s'est imposée en sociologie ? Cette conception s'est explicitement énoncée de manière certaine en 1963 avec la parution du "*Phénomène bureaucratique*" simultanément à Chicago et à Paris. Mais Crozier a reconnu sa dette à l'égard des intuitions de March et de Simon, parues dans un ouvrage de 1958. Eux-mêmes se rattachent aux réflexions de Von Mises (1944) et surtout de Hayek (1946). Ultérieurement, Simon et Hayek reçurent le Prix Nobel ⁸².

Au même moment, en 1950, un autre grand livre paraissait aux États-Unis : la "*Foule solitaire*" de David Riesman, avec lequel Michel Crozier a eu l'occasion de discuter à Harvard ⁸³.

L'ouvrage était d'importance. Il théorisait le tournant de société qui s'amorçait aux États-Unis vers une société postindustrielle. Il pressentait les premiers frémissements de la société de consommation, et ce dès la fin des années 40. Il formulait une thèse retentissante : la personnalité culturelle américaine, et donc occidentale, était en mutation, passant du caractère introdéterminé au caractère extrodéterminé. L'introdéterminé, c'est l'homme qui se donne des objectifs pour la vie, des buts qu'il n'abandonnera jamais. Il s'y prépare dès son plus jeune âge, il s'y dévoue en permanence. Stanley se destine depuis toujours à une vie de grand reporter : Marx se vouera à une carrière de grand philosophe, et ainsi de suite. Cette persévérance est une discipline.

Apparaît au milieu du vingtième siècle **l'extrodéterminé**, l'homme qui s'ouvre aux multiples influences de son environnement de travail. Riesman avait été frappé par le développement de la consommation qui voit le jeune enfant américain bien plus soumis au jugement de ses pairs que l'enfant introdéterminé *condamné à la solitude* (1964 : 106). Il est également frappé par les nouvelles conditions de travail des bureaux : la plus grande sensibilité aux relations humaines est une caractéristique de cette nouvelle ambiance de travail. Enfin il y a la télévision et sa nouvelle culture de messages multiples, moins cohérents, plus contradictoires. L'univers des relations sociales est changeant, l'acteur doit en permanence négocier ses orientations avec son environnement immédiat, il ne peut plus maintenir un cap intangible sur des objectifs définis une fois pour toutes.

A notre avis, c'est la scène-type de la rationalité limitée, axée sur l'ici et maintenant et où recule l'exigence *d'envisager les buts à longue échéance* (1964 : 195).

L'ouvrage a été très largement débattu. L'on devine entre les lignes que l'ancêtre de l'introdéterminé, c'est le puritain. La discipline calviniste a quelque chose à voir avec la rationalité absolue : l'objectif est clair (l'homme cherche à se prouver son salut) et les moyens à mettre en œuvre sont rationnels (la surveillance de soi, la double comptabilité et

la pratique des comités et des délibérations sont des moyens garantis pour atteindre cet objectif).

Toutefois, les premiers signes de l'effondrement apparaissent aux observateurs les plus fins. A la fin du XIX^e siècle, en 1897, le texte suivant de l'ami de Weber, Simmel (1858-1918), auteur d'un des premiers livres sur Nietzsche, témoigne du fait que "*Le Phénomène Bureaucratique*" et "*La Foule solitaire*" s'enracinent dans un terreau ancien, celui de la philosophie allemande⁸⁴. *C'est un paradoxe des hautes cultures que nous soyons forcés, plus elles évoluent, d'atteindre nos objectifs en suivant des voies de plus en plus longues et difficiles. La volonté des animaux ou des êtres peu cultivés atteint ses objectifs, en cas de succès, au terme d'une ligne droite, c'est-à-dire en utilisant un petit nombre de moyens simples : la relation des moyens et des fins est facilement observable. Cette simple triade : désir, moyens et fins, disparaît devant la multiplicité et la complexité croissante des formes supérieures de la vie. Donc notre esprit est plein de moyens alors que nos objectifs finaux, ceux qui nous apportent sens et signification sont toujours repoussés vers nos horizons internes et finalement au-delà* (Mestrovic, 1988 : 172, traduit par nous).

3.1.2.2 La multirationalité

3.1.2.2.1 L'organisation multi-rationnelle

Cette nouvelle manière de voir les choses proclamant la rationalité de toutes les stratégies entraîne une conséquence importante : le changement du regard porté sur l'organisation. Nous ne pouvons plus la considérer comme mono-rationnelle : l'univers du travail est éclaté, morcelé. Il est "en miettes", nous disent Dupuy et Thoenig (1985).

C'est un acquis de la sociologie qui s'énonce aussi au niveau sociétal depuis le début des années 80. Reynaud (1981) parle de balkanisation de la société et Lautman (1980) s'interroge : *Où sont passées les classes sociales d'antan ?* Ces classes sociales qui étaient encore dans les années 60 caractérisées par une homogénéité interne assez forte sont aujourd'hui fragmentées.

Mais gardons-nous de toute conclusion excessive : une organisation n'est pas un chaos humain, un capharnaüm insaisissable. Ce n'est pas une "poubelle"⁸⁵. L'idée d'une fragmentation n'exclut pas celle d'une régulation. Au concept de l'"*anarchie organisée*" du modèle de la poubelle, l'école stratégique oppose celui d'une anarchie régulée qui suppose des régularités plus fortes⁸⁶. Nous y reviendrons.

3.1.2.2.2 L'organisation mono-rationnelle n'existe pas

Il faut cependant revenir sur cette notion d'organisation mono-rationnelle pour faire le tri entre les idées à abandonner et celles à conserver. Rejeter la notion de la "one best way" ne conduit pas à renoncer à l'idée d'un ordre. Ce qu'il faut abandonner, c'est l'idée d'un ensemble intégré par une seule logique. Cette idée était celle des juristes du XIX^e siècle sur l'administration ou des ingénieurs tayloriens sur l'usine : nous examinerons donc deux cas d'application de cette logique intégrative unique : le taylorisme dans les entreprises et le principe de la légalité dans les administrations.

Comment interpréter la spécialisation dans le cadre du travail à la chaîne dans les entreprises ? Il ne s'agit pas de se limiter à une lecture strictement technique qui lierait la

spécialisation des tâches à la recherche de la rentabilité. Cette idée de spécialisation doit être approfondie dans ses significations plus profondes et reliées aux valeurs des acteurs de l'organisation économique. Et comme cette idée de mono-rationalité a prévalu jusque dans les années 60, il faut examiner successivement l'interprétation offerte par les deux sociologies antagonistes du travail, la sociologie américaine des relations industrielles et la sociologie marxiste.

Dans le courant américain, la mono-rationalité est fondamentalement scientifique. C'est la science qui préside à l'organisation du travail en entreprise. Taylor est un ingénieur et ses observations ergonomiques se veulent scientifiques. Quelle est cette organisation scientifique du travail (O.S.T.) qu'il a créée dans les années 1890 ? L'O.S.T. introduit la distinction entre la conception et l'exécution : aux ingénieurs est réservée la conception (ils parcellarisent le travail en multipliant les petites tâches répétitives) et aux ouvriers les tâches d'exécution. " One best way " et " taylorisme " vont de pair : la science des ingénieurs du bureau des méthodes propose la meilleure des solutions pour lutter contre la flânerie des ouvriers ⁸⁷.

Mais si ces principes ergonomiques, constitutifs de la spécialisation des tâches, doivent être distingués d'une autre notion, la spécialisation organisationnelle ⁸⁸, tous deux s'inscrivent dans le grand mouvement culturel de la modernité et de l'esprit des Lumières. Ils sont reliés à un ensemble de valeurs communes prônant l'individualisme. Ils sont fondés sur la croyance dans la capacité de la raison humaine à réorganiser le monde. Ce raisonnement critique s'attaquant à la société traditionnelle, c'est le raisonnement scientifique. Individualisme et science apparaissent ici clairement liés.

L'appel à la légitimité scientifique est clair dans la logique technocratique du management taylorien : les ingénieurs, les ergonomes, les psychologues et sociologues du travail se représentent leur démarche comme scientifique, c'est-à-dire neutre, se situant par delà les conflits de classes. C'est un ordre scientifique qui structure l'entreprise et est à la base des comportements et si une observation sociologique découvre que le personnel ne se conduit pas comme les prescriptions scientifiques le réclament, on lui répondra qu'il s'agit de résistances passagères, affectives, et qu'une plus grande exposition à l'éducation (scientifique) dissipera bientôt. L'entreprise sera vue comme mono-rationnelle parce que les comportements des managers et des ingénieurs sont inspirés par la science managériale et celui des subordonnés comme une résistance au changement, résistance destinée à disparaître. Fondamentalement, c'est la participation à des valeurs communes scientifiques (et une participation faible et contradictoire dans le cas des ouvriers) qui est aux yeux des observateurs la clé de compréhension de leurs comportements au travail.

Et si l'on passe à l'autre grande sociologie, le marxisme, on retrouve un même schéma de pensée. L'entreprise reste mono-rationnelle en ce sens que tout s'explique aussi par un principe unique. On quitte ici l'idée de valeurs communes pour le conflit. Les principes de la lutte des classes et de l'exploitation sont la clé d'analyse qui unifie les comportements dans l'usine. D'un côté, il y a les propriétaires et les cadres qui mettent en œuvre les techniques de production et extraient la plus-value au détriment des travailleurs. De l'autre, il y a des ouvriers qui luttent contre cette exploitation : leurs revendications prennent place dans les ateliers, ou au sein des délégations syndicales ou s'expriment encore à travers les grèves. L'unité de l'usine tient à ce positionnement dans la lutte des classes.

On peut découvrir dans les administrations un raisonnement analogue. Dans celles-ci, la mono-rationalité n'est pas scientifique, mais juridique. Ici règne la loi, règle générale et universelle, conquête de l'esprit des Lumières. Le droit, c'est aussi un espace de valeurs

communes : les règles générales éliminent tout arbitraire, les processus juridiques résolvent les conflits sans violence. C'est à un tel modèle, la légalité des décisions, qu'adhèrent les fonctionnaires dans leur travail quotidien. Ici aussi, on se donne une représentation du fonctionnement des organisations expliquant le comportement des fonctionnaires par ce principe unique.

Ces analyses s'appliquent bien à l'ouvrier d'entretien du Monopole. Son comportement échappe à la mono-rationalité, qu'il s'agisse de l'analyse américaine ou marxiste. Par rapport à la sociologie du consensus des valeurs, on voit qu'il a une compréhension très personnelle et très particulière de la rationalité juridique : c'est un fonctionnaire qui respecte le règlement non par amour de la loi mais parce qu'elle renforce sa position. Et si l'on suit un fil de pensée marxiste, ce n'est pas non plus la lutte de classes qui explique son jeu autour de l'incertitude et du contrôle des pannes.

En conclusion, dire que l'organisation est multi-rationnelle, c'est la considérer comme **un ensemble de sous-systèmes avec leurs propres règles du jeu**. En d'autres termes, c'est redire que l'organisation est en **miettes** ⁸⁹.

3.1.2.2.3 La sociologie de la décision

Il faut développer la même perspective sur la sociologie de la décision ⁹⁰. Ici aussi, il n'y a pas de décision centralisée et unique, prise par un sommet et instrumentalisant tous les subordonnés. Une action, c'est un ensemble de nombreuses décisions avec des acteurs évoluant chacun dans leurs petits systèmes spécifiques et à l'intérieur duquel chacun se donne ses objectifs propres face à ses contraintes et ses opportunités. Comme le dit Barouch (1989) : **la décision est en miettes**. Outre l'idée d'une pluralité de petites décisions, il y a une nouvelle compréhension du processus qui n'est pas, comme on le croit, en trois étapes : information, décision et exécution. Les choses se passent autrement. On s'informe et on prend des décisions, puis on s'informe encore ⁹¹ et pendant que l'on applique une décision, on change celle-ci, on revient en arrière. Bref, la décision, ou **l'action organisée, sont multi-rationnelles** ⁹².

3.1.3 Le système stratégique : une interdépendance d'acteurs

Nous serons ici assez bref dans la mesure où le concept de système est traité dans l'annexe consacrée à la structure. L'idée majeure de système est celle de stabilité d'un ensemble de relations sociales. Le thème de système évoque l'interdépendance de ses parties : la relation entre les éléments d'un système est aussi importante que les qualités propres de chaque élément.

Il s'agit d'acteurs stratégiques et donc d'un système stratégique. On a perdu de vue aujourd'hui ce que cette position avait d'original en 1963. Proclamer que les acteurs poursuivant leur intérêt constituent une **coopération qui fait système**, c'était rompre totalement avec la grande vague structuraliste des années 60. Levi-Strauss, Foucault, Althusser et Lacan, pour se limiter au panthéon des grands professeurs français, ne prenaient en considération que des structures profondes, psychiques, économiques ou anthropologiques, où l'acteur était réduit à l'état d'agent ⁹³.

Ceci dit, il y a une visée commune entre le structuralisme et l'école stratégique : la reconnaissance d'une stabilité des agencements des relations humaines. Mais il s'agit de

deux stabilités différentes : l'une est lourde et s'impose aux agents et l'autre est construite par les acteurs.

Ceci n'a rien d'ontologique. Qu'on nous entende bien : c'est une préférence méthodologique pour **l'ordre**. Cette option était claire dès 1963 et se trouvait utilisée dans des limites très précises que les lecteurs subséquents du livre ont perdues de vue : *Nous pensons effectivement qu'une perspective fonctionnaliste constitue un moment nécessaire de toute recherche sociologique et qu'elle est particulièrement indispensable actuellement dans une discipline, où la plupart des problèmes en sont encore à une phase d'exploration* (Crozier, 1990 : 13).

La référence fonctionnaliste⁹⁴ renvoyait directement à l'idée de **reproduction** (cfr. l'annexe sur la structure) et tel était bien le cœur de la démonstration du "*Phénomène bureaucratique*". Le cercle vicieux bureaucratique en était la manifestation cardinale. Plus généralement, **la preuve du système stratégique se fera toujours par la découverte d'un cercle vicieux ou d'un cercle vertueux**. Il sera le test d'un premier achèvement de la démonstration⁹⁵. Cette option méthodologique sera maintenue dans les travaux ultérieurs. "*L'acteur et le système*" (1977 : 343) le réaffirmera : *Le vrai test de l'existence d'un système d'action pourrait être la mise en évidence et l'explication empiriques de tels cercles vicieux*. Friedberg (1993 : 231 et 242) le répétera également : *Par certains côtés (ce pari sur l'interdépendance des acteurs) a introduit un biais pour la régularité, c'est-à-dire pour l'ordre*. Et Sainsaulieu, (1987 : 92) aura noté que chacune des trois perspectives d'analyse d'un système social intègre une dimension de reproduction⁹⁶.

Nous reviendrons sur ces notions avec le concept de règles du jeu (voyez infra 3.3), mais soulignons d'abord l'évolution du système stratégique qui est passé de l'organisation au réseau d'action organisée.

Le réseau de l'action organisée

Aujourd'hui, on ne parle plus de sociologie des organisations, mais de sociologie de l'action organisée. On a renoncé à l'idée d'une organisation close, que l'on opposait à son environnement. C'est la notion de réseau et d'espace ouvert qui est au cœur des réflexions⁹⁷.

Deux critiques de l'unité organisationnelle

Les analyses antérieures nous ont conduit à remettre en cause la pertinence de la notion d'organisation. D'abord il est souvent nécessaire de descendre à un niveau inférieur de l'organisation formelle pour repérer les liens sociaux qui comptent. Ainsi l'atelier du Monopole connaît une dynamique très fortement structurante pour les acteurs et c'est à ce niveau que la mécanique des relations chef d'atelier – ouvrier d'entretien est pertinente. Nous en dirons de même de la "miette préfet-notable" au sein de l'administration préfectorale. L'on ne fait que reprendre ici l'idée d'une organisation fragmentée et répéter que le fragment régulé est l'espace social significatif.

En second lieu, il faut déborder des frontières officielles de l'organisation et abandonner la distinction opposant l'organisation à son environnement. Cette distinction permettait de se concentrer sur les seules relations internes. On a découvert que ce que l'on nommait : "environnement", n'était pas un espace flou et lisse : il était lui-même fragmenté et des segments d'environnement entretenaient des relations spécifiques avec des segments de l'organisation.

Il faut rapporter ici un des premiers exemples qui a marqué les esprits, immédiatement après "*Le Phénomène bureaucratique*". Le cas de l'école en crise analysé par Pagès (1967). Pour résoudre un conflit avec les enseignants, le directeur s'appuie sur l'association de parents. Nous sommes au milieu des années 60 et les études centrées sur l'organisation fermée et close sur elle-même, prédominent. Il apparaît que pour résoudre un problème, les acteurs pertinents du champ ne se limitent pas aux seuls acteurs organisationnels formels, mais au contraire tiennent compte de l'association qui est extérieure au champ. A cette époque, les associations de parents sont volontaires et ne sont reconnues par aucun texte juridique. Mais sociologiquement, elles jouent un rôle.

Le concept de système d'action concret peut se décliner comme suit : le champ d'action pédagogique associe les parents aux enseignants. Tout comme aujourd'hui il associe les responsables des Zones d'Éducation Prioritaires, les services d'aide juridique aux lycéens, les écoles de devoirs, les animateurs des maisons de jeunes, etc. ⁹⁸. C'est également cette idée que l'on a retrouvée dans le système politico-local où la "miette notable-préfet" transcende les frontières officielles et associe un segment organisationnel (le préfet) et un segment de l'environnement (le notable).

L'espace du problème (à résoudre)

En conclusion, le concept de système d'action concret prend acte de ces deux développements de la sociologie des organisations. Si l'on abandonne le cadre prédéfini offert par les règles de droit et la structure formelle, il nous faut un autre concept pour saisir les relations entre les différentes miettes organisationnelles et leurs segments d'environnement. Il faut saisir l'espace social significatif où interviennent tous les acteurs qui coopèrent à la réalisation d'une tâche. C'est l'espace du problème à résoudre. Le critère, n'est donc pas la règle juridique définissant les participants. **Il faut identifier tous ceux qui interviennent dans la solution d'un problème**, tous ceux qui détiennent une partie de la solution, c'est-à-dire tous ceux qui contrôlent une zone d'incertitude dans le processus d'action.

L'action organisée

Comment se structure cet espace-problème ? Si la distinction organisation-environnement a aujourd'hui une portée beaucoup plus faible qu'on ne l'avait imaginé il y a trente ans, les critiques que l'on vient d'adresser à l'organisation ne doivent-elles pas être étendues à l'ensemble de l'espace-problème ? Le concept de régulation ne doit-il pas sortir du seul cadre organisationnel ⁹⁹ pour être porté à ce niveau ?

Tel est l'intérêt du concept d'action organisée. Il signifie que l'espace-problème est structuré et il faut découvrir les formes de la régulation croisée. Ainsi nous pouvons voir dans l'environnement une pluralité d'organisations et découvrir des enchevêtrements d'alliances entre fragments d'organisations ¹⁰⁰. De même, tel bureau d'une administration communale a des relations avec tels représentants d'un comité de quartier ou telle association de faits. De nombreuses alliances d'acteurs se superposent et s'entrecroisent. Le concept de régulation croisée que nous avons abordé dans le cas du Monopole et de l'administration préfectorale révèle ici sa fécondité : il postule qu'il y a une structure d'équilibre entre les différentes "logiques d'actions" ainsi qu'entre les réseaux d'alliances ¹⁰¹.

Le marché régulé

Il faut repenser dans le même sens le vocable de marché. Le marché n'est pas un espace fluide, très faiblement structuré par rapport à une organisation formelle et structurée. Le marché est lui-même structuré et régulé. Pour fonctionner, le marché a besoin de régulation. Il y a des règles du jeu sous-jacentes qui permettent aux échangistes de s'engager dans la relation avec une certaine confiance¹⁰². Marché et structuration ne s'opposent pas¹⁰³. De nombreuses études du C.S.O. ont étudié ces marchés régulés, par exemple celui des transporteurs routiers¹⁰⁴.

3.2 Le système d'action concret

Le système d'action concret comprend trois éléments. Nous nous sommes limité ici au seul terme de système : l'interdépendance, source de reproduction. Il y a également une insistance sur l'action : elle sera traitée dans la section finale consacrée aux capacités culturelles. Il y a enfin l'élément concret : c'est celui que nous abordons maintenant.

3.2.1 Une approche centrée sur le problème concret

Le problème concret, c'est la tâche ou l'ensemble des tâches particulières à effectuer journalièrement pour que le travail organisationnel soit fait. Ou, plus précisément, c'est le problème quotidien posé par le fonctionnement de l'organisation.

Pour bien comprendre cette notion, on peut opposer l'objectif officiel au problème concret. L'objectif officiel est insuffisant pour déterminer la structure des relations organisationnelles. Ainsi, tous les hôpitaux se donnent comme mission de soigner les malades et pourtant chaque hôpital, chaque service a sa configuration particulière de relations. Toutes les administrations communales ont les mêmes missions prévues par la loi mais le monde des municipalités¹⁰⁵ est profondément hétérogène. Comment rendre compte de cette diversité très profonde des relations sociales ?

L'exemple du Monopole est instructif. Il ne faut pas retenir de la lecture du "*Phénomène bureaucratique*" l'idée que l'on détient la clé universelle de compréhension des administrations : elles ne sont pas toutes des organisations privilégiant toujours les équipes d'entretien. Dans certaines, les polytechniciens exercent leurs prérogatives de manière très nette. Ici, dans une usine très "routinisée", hyperrégulée, c'est le petit espace non régi par des règles précises et impersonnelles qui devient la zone d'incertitude majeure. Comme l'organisation bureaucratique marche à coup de règlements, le problème concret se situe là où il n'y a pas de règlement. Le problème concret, c'est la réparation des pannes^{106 107}.

De même, penser en terme de problème concret à l'hôpital, c'est chercher à découvrir que l'objectif de soins se décline différemment dans chaque hôpital : chaque service à une "politique de soins" différente qui tient au type de malades traités, au type de personnel recruté, aux relations que ceux-ci ont avec les services voisins, etc. Ceci nous permet d'écarter une deuxième idée : le problème concret exclut une approche en terme de problème abstrait, général, transversal et commun à tous les services hospitaliers. En effet, certains pourraient dire que l'hôpital gère l'angoisse du malade et que c'est l'approche de ce problème commun qui différencie l'hôpital de l'entreprise ou de l'école. L'approche axée sur le problème concret insiste sur l'idée que le problème à résoudre se pose dans des termes différents dans chaque lieu¹⁰⁸.

Le lecteur comprendra où nous voulons aboutir : le problème est concret en ce sens qu'il est lié aux caractéristiques particulières de la situation. Il s'insère dans un contexte précis, spécifique. Il est "**contingent**", c'est-à-dire **dépendant d'un contexte, des opportunités et contraintes ("matérielles et humaines")** (Crozier et Friedberg, 1977 : 39) ¹⁰⁹.

La solution concrète

Parler de problème concret, c'est simultanément parler de solution concrète. Un problème est défini comme tel en fonction de la solution qu'on peut lui apporter. Les deux notions sont solidement liées. Il est naïf de croire que dans un premier temps, les problèmes se posent de manière objective et qu'ensuite on cherche à les résoudre ¹¹⁰. Comme on le verra plus clairement par la suite, la définition du problème est immédiatement stratégique car elle implique l'octroi du pouvoir à ceux parviennent à imposer leur solution ¹¹¹.

Revenons au Monopole. Quelle est la solution concrète ? C'est l'application du règlement. Pourrait-il en être autrement ? Certainement : on pourrait imaginer que chaque atelier fasse appel à ses propres compétences pour organiser la production. Par exemple, le chef d'atelier répartirait ses ouvrières de production là où il l'entend ou bien décidera quand il faut faire appel au service d'entretien ou encore il s'arrangera directement avec les ateliers voisins. Bref, la solution aurait pu être la communication directe, l'arrangement local, la négociation en face à face, la relation personnalisée et décentralisée. Il suffit d'aller voir en Allemagne comment se sont organisées les relations à partir des mêmes machines.

Groupe concret et coalition concrète

Ceci nous amène à notre troisième notion : un problème est défini comme problème et une solution est simultanément retenue comme solution lorsque des acteurs sont capables de les faire prévaloir sur d'autres. Au Monopole, c'est l'alliance entre l'ingénieur technique et les ouvriers d'entretien. Dans le système hospitalo-universitaire de 1958, c'est l'alliance entre les fondamentalistes, les fonctionnaires de l'Éducation Nationale et ceux de la Sécurité Sociale : ce sont eux qui imposent leur définition du problème (le déclin de la médecine française) et leur solution (la fonction hospitalo-universitaire plein-temps).

Dans les unités rénales, les coalitions dominantes sont très variables. Il ne faut pas s'attendre à voir la strate médicale toujours régner. A Vendôme, la coalition dominante de 1967 est composée d'un médecin et d'une infirmière. A Blèves, unité horizontale comme Vendôme, la coalition gagnante est tout à fait différente. Elle rassemble une malade et une technicienne, appuyées sur un médecin. On pouvait même dire que la malade en question était la "directrice" du rein !

Les coalitions gagnantes sont des coalitions concrètes. Ce n'est pas toujours ceux qui ont l'autorité officielle de la structure formelle. Leur composition dépend de la nature du problème concret et des solutions concrètes ¹¹². Bref, une telle sociologie ne peut donner une réponse a priori sur la composition des alliances.

Les sources de l'approche concrète

Un coup d'œil rapide sur les antécédents de la démarche concrète fait apparaître les noms de Machiavel et de Montesquieu.

Dans la pensée sociale, on peut sommairement distinguer deux courants : un courant plus concret ouvert à l'histoire et à l'action politique et une tendance plus sensible aux généralisations et ultérieurement aux modèles formalisés.

On a souligné plus haut (point 321 en note) l'approche concrète de Machiavel. Toute l'œuvre de Montesquieu s'inscrit dans le même sens (Berlin 1988 : 31). Il faut savoir que sa sociologie a été raillée par les tenants de l'Encyclopédie et de la philosophie des Lumières qui y voyaient un fatras de faits multiples au détriment d'une analyse forte centrée sur quelques principes essentiels de l'action humaine.

Le constructivisme stratégique face aux démarches structuralistes

C'est certainement avec cette idée du concret que l'on saisit le mieux ce qui différencie l'analyse stratégique d'avec les démarches structuralistes, qu'il s'agisse de la sociologie de Bourdieu ou de la méthode ingénierale de Mintzberg. Ces derniers offrent des solutions structurelles prédéfinies alors que le chercheur de l'école stratégique ignore toujours, avant son entrée sur le terrain, quels sont les acteurs qui façonnent les coalitions gagnantes et quelles sont les zones d'incertitude pertinentes. Bien sûr, nous disposons de concepts comme la régulation croisée ou les règles du jeu, mais ceci ne préjuge rien de la structure réelle des rapports sociaux.

Dans la théorie bourdieusienne du champ, il y a toujours une position haute et une position basse. La structure est toujours binaire : on ne découvre jamais de formes d'organisation reposant sur plus de deux positions. Toutes les observations rentrent toujours dans un schéma dualiste. C'est fort probablement dû au structuralisme de Levi-Strauss, lui-même inspiré par la linguistique saussurienne ¹¹³.

C'est la même approche préétablie, abstraite et non concrète, que l'on découvre chez Mintzberg (1982). On dispose de cinq configurations, renvoyant à cinq modalités de coordination qui nous paraît plus proche d'une vision formelle que de l'élucidation d'acteurs concrets ¹¹⁴.

3.2.2 Une sociologie du local

La démarche concrète est une démarche " locale ". Elle s'inscrit dans le grand virage des sciences qui ont progressivement compris que les grands facteurs centraux ne rendent compte que d'une partie de la structuration des ensembles humains et qu'il s'agit avant tout de reconstituer des ordres locaux ¹¹⁵. Le système d'action concret est un ordre local.

Partons d'un exemple antagoniste, un exemple " fort " et en principe réticent à une telle démarche : le mode de production de la sociologie marxiste ¹¹⁶. Ce concept articule quelques grands facteurs (économique, politique et idéologique) : il décrète que l'élément économique est la variable centrale et que les différents pays dits capitalistes sont déterminés par cette instance économique. Fondamentalement, les traits communs du capitalisme anglais, belge ou français, l'emportent sur les différences locales. Mais depuis lors, l'analyse est devenue de plus en plus attentive aux différences nationales qui ne sont pas d'office négligeables parce que non économiques. La présence d'une administration jacobine ne spécifie-t-elle pas un capitalisme français très original et très différent d'autres capitalismes ? On retrouve ici la sensibilité " locale " de Montesquieu et de Tocqueville qui opposaient, le premier l'Angleterre à la France et le second, la France aux États-Unis.

Prendre en compte ces différences nationales conduit à retourner l'analyse : ces grands facteurs économiques ne sont eux-mêmes produits que dans le cadre de ces ensembles nationaux qui mêlent les éléments politiques et culturels (comme l'attitude à l'égard de l'autorité) ¹¹⁷. Et ce retournement ne peut s'arrêter en aussi bon chemin : qu'est-ce la variable nationale, si ce n'est une synthèse provisoire du chercheur pour rassembler sous un vocable unique bon nombre de variables régionales et sous-régionales ?

Marché local et marché fragmenté

Un autre exemple de cette démarche est la nouvelle approche du marché de l'emploi. Il n'est pas un espace lisse où se rencontrent l'offre et la demande. Les sociologues ont découvert que "le marché" est une **multiplication de petits marchés** : le marché des horlogers n'est pas celui des instituteurs ou des polytechniciens. Des conditions d'entrée différentes existent (diplôme), des organisations différentes de patrons et de travailleurs les supervisent, des écoles ou des sections scolaires différentes l'alimentent, des associations d'anciens élèves peuvent intervenir, etc. En outre, les marchés locaux existent : celui de tel bassin industriel n'est pas celui d'un autre car des coalitions différentes d'acteurs le contrôlent. Là où l'analyse économique parlait, jusqu'il y a peu, d'un marché du travail (au singulier), les sociologues parlent d'une pluralité de systèmes d'action concrets, chacun contrôlé par des coalitions d'acteurs qui cherchent à en réduire les zones d'incertitude ¹¹⁸.

3.3 Les règles du jeu

3.3.1 Les intérêts organisationnels, objectifs intermédiaires pour l'acteur

3.3.1.1 Les nouveaux intérêts organisationnels

3.3.1.1.1 La recherche d'un gain, d'un avantage

Il nous faut repartir de la formule frappante que nous avons retenue comme pierre angulaire de la nouvelle sociologie stratégique : l'acteur est toujours gagnant. Ou relativement gagnant. L'accent est mis sur le gain. A cet endroit de l'analyse, Crozier et Friedberg ne s'interrogent pas sur le contenu des objectifs. Mettant cette question entre parenthèse, ils se demandent si l'acteur a réussi. Ce qui les préoccupe est de savoir s'il y a eu **avancée ou recul**. Qu'est-ce qui détermine l'acteur ? *C'est la possibilité d'obtenir un profit, une augmentation, une promotion, un avantage matériel ou moral qui le détermine [...] C'est un comportement qui a toujours deux aspects : un aspect offensif : la saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation ; et un aspect défensif : le maintien et l'élargissement de sa marge de liberté, donc de sa capacité à agir* (Crozier et Friedberg, 1977 : 41, 42-47, 48).

La perspective d'analyse est axée sur l'élucidation des gains, sur le caractère payant de la stratégie : *Son comportement pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses "gains", à travers sa participation à l'organisation. En d'autres termes, il tentera à tout instant de mettre à profit sa marge de liberté pour négocier sa "participation", en s'efforçant de "manipuler" ses partenaires et l'organisation dans son ensemble de telle sorte que cette "participation" soit payante pour lui* (Crozier et Friedberg, 1977 : 79) ¹¹⁹.

3.3.1.1.2 L'opportunité

C'est l'image d'un acteur en alerte qui nous est offerte : il guette des opportunités dans l'ensemble des règles formelles et informelles qui *définissent les possibilités de gain et de pertes des uns et des autres et délimitent un éventail de stratégies rationnelles, c'est-à-dire, " gagnantes ", qu'ils pourront adopter s'ils veulent que leur engagement dans l'organisation serve leurs espoirs personnels, ou du moins ne les contrarie pas* (Crozier et Friedberg, 1978 : 98).

Mieux encore : l'opportunité saisie le constitue comme acteur dans le jeu : *C'est l'occasion qui fait le larron* (Crozier et Friedberg, 1977 : 406). On retrouve ici notre définition précise de l'acteur : celui qui contrôle une zone d'incertitude.

Et qu'est-ce qu'un groupe dans l'organisation ? Il s'agit de l'ensemble de ceux qui s'emparent d'un même atout, qui réagissent de la même manière à une opportunité : *Si l'on essaie de comprendre comment et pourquoi un groupe peut se constituer, on s'aperçoit que la similitude des griefs ou l'affirmation d'objectifs partagés sont beaucoup moins décisives que l'existence d'un atout commun qu'on peut utiliser (l'opportunité) et la possession d'une capacité suffisante d'interaction ou si l'on veut de coopération qui permet le développement d'une action commune, donc l'utilisation de l'opportunité présente* (Crozier et Friedberg, 1977 : 43).

3.3.1.2 Une perspective " situationnelle " : les objectifs intermédiaires

Nous avons affaire à un acteur contrôlant une zone d'incertitude, saisissant des opportunités, joueur d'atouts : c'est une perspective " situationnelle " que nous retenons pour le définir. Pour communiquer cette idée, il faut opposer, un peu caricaturalement, deux manières de voir. Soit choisir une définition macro-sociologique qui privilégie l'insertion dans la société, soit opter pour une approche organisationnelle et " situationnelle " qui saisit l'acteur dans toute ses implications locales.

La première voie imagine l'acteur comme porteur d'un projet qu'il poursuit au travers de toutes les vicissitudes de la vie quotidienne ¹²⁰. C'est un aimant qui l'entraîne et le rattrape toujours après les dérapages. Bien sûr, l'acteur est confronté au choc de nombreuses situations et organisations. Ainsi il doit passer par l'enseignement secondaire et se situer par rapport aux objectifs des enseignants ; il doit affronter une situation de travail et rencontrer les objectifs de l'employeur et de ses cadres. Ce qui caractérise cette perspective, c'est l'hypothèse implicite d'une continuité du maintien d'un cap. Une telle description rappelle l'intro-déterminé de Riesman ¹²¹. L'acteur est détaché de l'ici et maintenant : on le définit en faisant abstraction de ses insertions locales ¹²². Il rencontre de nombreux milieux, s'y frotte mais il existe comme acteur parce qu'il a une direction. Si l'on veut conserver le vocable d'objectifs ¹²³, l'on dira que l'acteur a des objectifs transversaux à travers tous ces milieux.

Mais les recherches récentes soutiennent-elles une telle perspective ? La théorie de la rationalité limitée nous a déjà appris que les choix et décisions ne répondent pas à l'exigence d'une rationalité idéale. Dès lors, comment peut-on encore garder l'image d'un acteur poursuivant ses objectifs transversaux ? La succession des petites décisions satisfaisantes et non optimales n'évoque-t-elle pas plutôt un parcours en zigzag, avec ses virages, ses retours

en arrière, ses poussées latérales ?

Et puis, toujours dans la foulée de la rationalité limitée, il y a encore une autre notion : le **déplacement des buts, les dysfonctions stratégiques**. Nous retrouvons l'idée de gain évoquée plus haut qui se rapporte avant tout aux objectifs spécifiques inscrits dans l'espace structuré des règles du jeu. L'on pourra même soutenir que l'acteur n'existe que par ses **objectifs intermédiaires** ¹²⁴ que nous appellerons ainsi pour les opposer aux objectifs transversaux ¹²⁵. Nous y reviendrons dans la section suivante.

3.3.2 Les règles du jeu : une structure de moyens

3.3.2.1 Des arbitraires limités

S'ensuit-il que l'organisation soit un chaos, un amoncellement d'objectifs intermédiaires ? L'organisation collective n'est-elle qu'une fable ? Parler d'objectifs communs relève-t-il d'une mystification verbale du fait que chacun poursuivrait ses objectifs intermédiaires dans l'ignorance des autres ? Nous avons déjà évoqué l'idée d'un marché structuré et d'une régulation de l'action organisée. C'est la même idée que nous reprenons ici, mais du point de vue microsociologique de l'acteur. Le cœur de notre argumentation se résumera comme suit :

- a) l'acteur poursuit ses objectifs. Pour les atteindre, il a besoin des autres et ceux-ci ont également besoin de lui pour atteindre leurs propres objectifs. Il y a une coopération réciproque et intéressée ;
- b) cette coopération réciproque et intéressée va produire les résultats collectifs de l'ensemble organisationnel ;
- c) enfin, dans cette coopération, chacun ne s'engage dans les relations collectives que parce qu'il n'est pas à la merci de l'autre.

A a une garantie face à B : sa capacité de le contraindre. B a donc une autonomie limitée car il a besoin de A pour atteindre ses objectifs : il doit céder quelque chose en échange.

La coopération est un problème. Les hommes ont trouvé une solution : un échange entre deux autonomies qui se limitent. Ce sont les règles du jeu qui constituent **cette structure de limitation réciproque des arbitraires** ¹²⁷.

Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. Cela veut dire qu'il doit accepter pour l'avancement de ses intérêts les contraintes qui lui sont imposées. S'il s'agit d'un jeu de coopération, comme c'est toujours le cas dans une organisation, le produit du jeu sera le résultat commun recherché par l'organisation. Ce résultat n'aura pas été obtenu par la commande directe des participants, mais par l'orientation qui leur aura été donnée par la nature et les règles du jeu que chacun d'eux joue et dans lesquelles ils cherchent leur propre intérêt (Crozier et Friedberg, 1977 : 97-98) ¹²⁸.

Cette limitation réciproque des arbitraires était déjà bien perçue dans le " *Phénomène bureaucratique* ". Les ouvriers d'entretien contrôlent la zone d'incertitude du monopole. Pourquoi n'abusent-ils pas de leur pouvoir ? *Les ouvriers d'entretien savent qu'en abusant par trop de leur situation de pouvoir, ils pourraient provoquer un mécontentement tel que la direction serait obligée de s'en préoccuper, ce qui pourrait avoir pour conséquence sa*

tentative de rationaliser l'entretien et de réduire ainsi l'emprise de la zone d'incertitude, qu'ils contrôlent. C'est enfin l'existence d'un certain nombre de valeurs communes aux uns et aux autres : " la solidarité que l'on se doit entre ouvriers ", la conception de ce que devrait être " une juste journée de travail " empêchent aussi les ouvriers d'entretien d'exploiter leurs avantages aussi loin qu'ils pourraient le souhaiter (Crozier et Friedberg, 1977 : 91). C'est clair : ce sont leurs propres objectifs qu'ils mettent en péril s'ils vont trop loin.

Plus précisément, c'est l'ensemble organisationnel qui sauterait si les ouvriers d'entretien allaient trop loin. Ils limitent leur autonomie parce qu'ils doivent prendre en compte la survie de l'ensemble. *C'est parce que pour pouvoir disposer d'une source de pouvoir face aux autres- l'acteur est obligé de satisfaire partiellement leurs attentes à son égard, que ceux-ci deviennent une contrainte pour lui. C'est aussi pour cette raison qu'il doit peu ou prou accepter qu'un certain nombre de " règles du jeu " destinées précisément à assurer le maintien de leurs relations, et à préserver ainsi la possibilité de chaque acteur de continuer à jouer, viennent limiter son arbitraire et structurer ses négociations avec les autres (Crozier et Friedberg, 1977 : 91).*

*Cette structure de limitation réciproque des arbitraires explique que **l'acteur, qu'il le veuille ou non, en poursuivant ses propres objectifs, réalise à la fois ceux des autres et aussi ceux de l'ensemble.** Tel est le mécanisme qui produit de la coopération et de l'action collective. Chaque participant, s'il veut continuer à jouer et s'assurer simultanément que son engagement dans l'ensemble soit " payant " pour lui ou tout au moins ne lui " coûte " pas trop, doit tenir compte des exigences et règles prévalant dans les jeux qui se jouent dans l'organisation, et ainsi à contribuer nolens volens à l'accomplissement des objectifs de celle-ci (Crozier et Friedberg, 1977 : 98).*

3.3.2.2 L'accent sur les moyens et la nouvelle sociologie des intérêts

Penser les règles du jeu comme une structure de moyens, c'est se mettre au cœur de la nouvelle sociologie des intérêts. Il est impossible d'atteindre ses objectifs directement (comme croirait le faire l'homme introduit qui glisse dans un espace social transparent) ; l'on doit passer par les autres et leurs objectifs. C'est toujours indirectement, par ricochet, que l'on réalise ses objectifs.

Du fait de la présence de l'autre, les objectifs sont inflexibles ; ils deviennent des objectifs intermédiaires pour l'acteur. L'on peut prendre la mesure du sens profond du jeu en considérant que les règles du jeu constituent **une structure d'objectifs intermédiaires**. Les objectifs intermédiaires sont des moyens offerts à chacun pour réaliser *ses espoirs*.

Telle est l'explication crozérienne de la structure. L'organisation n'est pas un chaos car les relations entre les acteurs connaissent la stabilité : elles sont structurées par cette limitation réciproque des arbitraires que permet la coopération.

Comme nous le verrons encore mieux par la suite, l'analyse crozérienne est une sociologie des intérêts en ce sens qu'elle ne fait pas intervenir les valeurs (par exemple, les objectifs transversaux) des acteurs pour comprendre leurs actions : les objectifs intermédiaires sont suffisants pour expliquer leur mobilisation. Une comparaison avec la solution retenue par Durkheim pour résoudre le même problème sera très éclairante. Ce dernier formule un diagnostic différent : les intérêts sont instables. *Là où l'intérêt règne seul, comme rien ne vient refréner les égoïsmes en présence, chaque moi se trouve vis-à-vis de l'autre sur le pied*

de guerre et toute trêve à cet éternel antagonisme ne saurait être de longue durée. L'intérêt est, en effet, ce qu'il y a de moins constant au monde. Aujourd'hui, il m'est utile de m'unir à vous ; demain, la même raison fera de moi votre ennemi (Durkheim, 1893-1967 : 181).

C'est pourquoi Durkheim postule, pour compenser cette instabilité, des croyances communes qui encadrent les intérêts : *Les membres (de la société) sont unis par des liens qui s'étendent bien au-delà des moments si courts où l'échange s'accomplit [...] les relations non contractuelles se développent en même temps [...]. Le contrat ne se suffit pas à soi même, mais il n'est possible que grâce à une réglementation du contrat qui est d'origine sociale [...]. Cette réglementation s'impose à nous, quoi qu'elle ne soit pas notre œuvre, mais celle de la société et de la tradition [...]. Notre coopération volontaire nous crée des devoirs que nous n'avons pas voulu (Durkheim, 1893-1967 : 207, 184, 193 et 192).* Crozier, au contraire, fait observer deux choses. Tout d'abord, il y a une régulation des intérêts : *si l'intérêt crozérien est instable, l'intérêt crozérien est stabilisé par les règles du jeu. Ensuite, l'intérêt est organisationnel (et intermédiaire) et non sociétal (et transversal).*

3.3.2.3 Les contraintes et les objectifs

Les implications pour une sociologie du changement offrent un autre éclairage sur la démarche. Comment conduire l'action ? Donner la priorité aux objectifs intermédiaires ou aux objectifs transversaux ? Crozier et Friedberg insistent sur le premier élément. En 1995, Crozier (1995 : 19 et 160) le rappelle encore : ***L'acteur choisit ses objectifs en fonction des moyens, c'est-à-dire des ressources dont il dispose et des contraintes auxquelles il doit faire face[...] Nous ne savons pas en effet à l'avance quelles sont nos véritables préférences individuelles et il vaut mieux se réserver la possibilité d'apprendre, donc de changer en tirant parti de l'expérience.*** Et Friedberg (1993 : 50) le répète : *Il faut accepter une vision moins intentionnelle et linéaire de l'action humaine. Celle-ci ne se résume pas dans les objectifs que se donne – ou que croit poursuivre – un individu. Elle laisse aussi la place à des coïncidences, au hasard comme à la découverte* ¹²⁹.

Toutefois, Stanley Hoffmann, leur ami de Harvard, ne partage pas leur opinion. Celui-ci donne, à l'intérieur du même espace intellectuel, la priorité aux objectifs : *C'est pour cela que, lorsqu'il s'agit du changement, contrairement à Michel Crozier, je donnerais, moi la priorité à l'objectif. Il nous a dit : ressources, contraintes, objectifs, dans cet ordre, et moi je dis : non, pas du tout ! Il faut partir de l'objectif, il faut partir par conséquent du politique. Politique d'abord ! C'est un titre, non seulement de Maurras mais aussi d'un article que j'avais écrit à peu près à la même époque où Michel Crozier écrivait " La France, terre de commandement ", dans la même revue : Esprit. C'est par rapport à l'objectif qu'on peut développer les ressources ; c'est par rapport à l'objectif qu'on peut transformer les contraintes en ressources ; et c'est suivant l'objectif que l'on développera des ressources tout à fait différentes, qu'on s'appuiera sur des contraintes tout à fait différentes. Or, l'objectif ne naît pas directement de la dysfonction. Parce que même pour les dysfonctions, il faut poser la question : par rapport à quoi ? (Hoffmann, 1994 : 33).*

Ultérieurement, Crozier précisera sa position sur la place de l'objectif : *On a une certaine vision de la direction que l'on veut prendre. Mais d'abord et avant tout, on va apprendre en marchant. On va tâtonner, on va découvrir des possibilités. Il faut engager les gens dans*

l'action de recherche, dans le raisonnement : le sociologue des organisations commence par le terrain et se demande : quel est le problème ? (Conférence donnée à Liège en février 1997). Apprendre en marchant, c'est travailler sur les contraintes.

Rappel : On retrouve ici l'idée d'un acteur rationnel par rapport aux contraintes des règles du jeu : *Ce sont les jeux qui rendent rationnelles les stratégies des acteurs* (Giraud, 1993 : 98).

3.3.2.4 Une structure de moyens et un résultat social partiellement inattendu

Le résultat de l'action ne correspond pas nécessairement aux intentions voulues des acteurs. Il ne faut pas postuler une coïncidence entre l'organisation sociale et la volonté des acteurs dominants. C'était l'orientation d'une sociologie de l'idéologie des classes dominantes qui voyait dans toute organisation l'effet de leur domination. Touraine se dressait contre une telle approche en distinguant plusieurs niveaux d'analyse (le sociétal, le politico-institutionnel et l'organisationnel) ayant leur autonomie propre et ne pouvant être réduits au seul niveau sociétal de l'exploitation de classe. Crozier et Friedberg insistent sur l'idée que cette structure de moyens a une logique propre, complexe et parfois, voire souvent, surprenante : *Dans la mesure où les régulations des jeux existants constituent toujours pour eux une médiation fondamentale, chacun de ces instruments comporte aussi en contrepartie son lot de conséquences aussi inattendues que, le plus souvent, imprévisibles et contraires aux buts poursuivis, telles que ces cercles vicieux bien connus – pour ne nommer que ceux-là – de la réglementation et du contrôle autour de la rationalisation, ou de la loyauté, de la déférence et de la passivité autour d'un leadership charismatique ou d'une politique d'intégration* (Crozier et Friedberg, 1977 : 108).

C'est en ce sens que les hommes sont *les prisonniers des moyens* ¹³⁰ *qu'ils ont utilisés pour régler leur coopération* (Crozier et Friedberg, 1977 : 17).

3.3.2.5 Une réinterprétation de la structure juridique

Cette vision globalisante des règles du jeu ouvre de nouveaux aperçus sur la structure formelle. Il nous faut abandonner la vision implicite qui nous a accompagné jusqu'ici depuis la lecture du "*Phénomène bureaucratique*". Nous étions parti de la structure formelle : nous avons dégagé les zones d'incertitude et la structure parallèle à partir des vides et des "trous" dans la réglementation.

A la lumière de nos développements précédents, nous pouvons nous interroger sur la raison pour laquelle il faudrait donner la priorité à la structure formelle. Prenons un autre point de départ et retournons l'analyse : reconnaissons que les rapports de pouvoir sont partout, que tout le champ social est structuré par eux et que la structure formelle vient en cristalliser un aspect limité.

Les règles ne sont elles-mêmes que le produit de rapports de force et de marchandages antérieurs. Elles constituent en quelque sorte l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que des acteurs relativement libres avec leurs contraintes et ressources, bref, avec leurs capacités de négociation du moment ont trouvée au difficile problème de leur coopération au sein d'un ensemble finalisé [...] En fin de compte, (la structure formelle) n'est rien d'autre qu'une codification (formalisation) également provisoire, également contingente et, surtout, toujours partielle des règles du jeu qui ont

prévalu dans le système d'action sous-jacent à l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977 : 92-94).

Il faut bien prendre la mesure du retournement opéré. Nous étions partis de la structure formelle pour découvrir les zones de clandestinité et de pouvoir : cette démarche qualifiait implicitement ces dernières de négativité échappant à la rationalité juridique positive. Nous pouvions les lire comme des conséquences aberrantes, le terme de dysfonction véhiculant d'ailleurs une telle image. Notre retournement consiste à voir la structure juridique formelle comme une conséquence : *Au lieu de considérer uniquement les pratiques informelles comme des exceptions ou des accommodements dans le cadre de la logique traditionnelle, il faut donc aussi renverser la perspective pour essayer de comprendre le système officiel lui-même à partir d'une analyse plus réaliste des difficultés auxquelles il se heurte et même, en allant plus loin, comme une réponse à ces pratiques informelles et comme une solution aux problèmes que celles-ci posent [...]. Une telle perspective, il faut le souligner, a des répercussions profondes sur le statut même que l'on accordera à tout ce qui constitue la structure formelle d'une organisation. En effet, celle-ci n'a plus ici ni existence ni rationalité propres. Elle ne tient sa prégnance et ne trouve sens et signification que par rapport à la structure de pouvoir et aux règles du jeu organisationnelles [...] Complétant, corrigeant, voire annulant les prescriptions formelles, cette structure de pouvoir constitue en fait le véritable organigramme de l'organisation. C'est par rapport à elle, finalement, que s'orientent et se forment les stratégies des uns et des autres (Crozier et Friedberg, 1977 : 37-38, 94 et 77) 131.*

3.3.2.6 Le flou et le détournement

La découverte que les jeux sont ouverts, que les ordres locaux l'emportent sur le fonctionnement des mécanismes centraux, bref que l'autonomie humaine est partout et que les stratégies se multiplient, amènent Crozier et Friedberg à préciser leur vision du jeu social. C'est la notion de flou qui leur paraît le mieux rendre compte de la vie des hommes : *Les acteurs opèrent dans le flou, leurs objectifs ne sont jamais totalement clairs ou en tout cas perçus de façon identique à des moments différents et par tous leurs interlocuteurs. Il y a le plus souvent plusieurs lectures possibles d'une loi, d'une même décision, d'une même situation. Cette lecture est imposée à chacun par le problème qu'il doit résoudre. La gestion publique n'est pas une affaire objective ou de science, où il existerait une vérité centrale admise une fois pour toutes par chacun. Elle est action, donc elle concerne des intérêts. Personne n'ayant les mêmes intérêts, il y a ambiguïté. Et c'est grâce à l'ambiguïté que l'action est possible (Dupuy et Thoenig, 1985 : 172-173).*

La stratégie du retrait ou de l'apathie, pour prendre le niveau zéro de l'action, se déploie dans l'ombre. Les formes de réappropriation plus active se déroulent également dans la clandestinité. Un terme souvent employé par les crozériens est celui de détournement, sans lui donner aucune connotation négative. C'est la réappropriation par l'acteur, en fonction de ses objectifs propres, des politiques de l'organisation. Et que dire des niveaux supérieurs de dirigeants ? Leur politique est-elle également marquée par le flou ? On sait que Standley Hoffman (1994 : 33) nourrit une autre vision des choses : *Contrairement à Michel Crozier, je donnerais, moi la priorité à l'objectif.* Dans le même ouvrage, Crozier (94 : 245) maintient ses positions : *Si l'on veut trop préciser, avoir d'avance des objectifs clairs, on sera conduit nécessairement à proposer, c'est-à-dire à imposer des mesures contraignantes. Le flou est*

indispensable pour faire émerger les problèmes et élaborer un consensus sur leur réalité. L'expérience montre qu'il est beaucoup plus facile en effet de faire émerger un consensus sur les problèmes que sur les solutions.

Logique avec lui-même, Crozier (1993 : 89) suggère une approche : *C'est toute la société qui doit s'ouvrir à des rapports humains plus flous, moins cristallisés dans des positions stratifiées, qui doit accepter de vivre dans un mouvement plus rapide, avec des rapports plus directs, en tolérant une fluidité sociale plus grande, comportant aussi bien descente que montée dans l'échelle.* Et Friedberg (1993 : 255) le rejoint avec un accent plus normatif, ou plus ontologique. *La vie des organisations, le gouvernement des hommes ne supporte pas la clarté totale. Ils ont aussi besoin d'ombre, d'arrangements informels, occultes et donc instables.* C'est bien la structure parallèle qui l'emporte sur la structure formelle, comme on vient de le voir dans le paragraphe précédent.

3.3.2.7 La régulation croisée

Dans l'analyse stratégique, le terme de régulation renvoie d'abord et avant tout à une idée d'équilibre stratégique. L'idée d'équilibre est associée à celle d'effet contre-intuitif qui signifie que les dysfonctions " stratégiques " concourent à la reproduction du système. On mesure tout le chemin parcouru par cette notion d'équilibre depuis Machiavel et Montesquieu. La régulation stratégique est une régulation croisée qui ne doit pas être confondue avec la régulation conjointe qui est celle d'une communauté de projet (Reynaud, 1989).

3.4 Les capacités culturelles

3.4.1 Critique de la conception classique des valeurs

Les réflexions de Crozier et Friedberg constituent une contribution des plus stimulantes à la conceptualisation contemporaine des croyances et des valeurs. Nous les exposerons ici avant de traiter, dans le chapitre suivant, des idées de Reynaud, de Sainsaulieu, de Ségrestin et de Dubar, ainsi que nos propres hypothèses sur la théorie des identités collectives.

Nous avons déjà vu, à propos des ouvrières de production du " *Phénomène bureaucratique* ", que leurs croyances étaient stratégiques : elles n'exprimaient pas des valeurs du passé, mais constituaient des prises de position à l'égard d'une attitude que pourrait avoir, un jour, la direction. Elles n'étaient pas un reflet du passé, mais une anticipation d'un futur possible ¹³². C'est cette idée que nous allons retrouver ici dans une théorie plus élaborée qui explore systématiquement toutes les conséquences de cette nouvelle problématique.

Nous pouvons ouvrir cet exposé avec les deux objections de départ que Crozier et Friedberg adressent à l'approche classique de la culture ¹³³ : la mise en question du thème des valeurs communes et l'interrogation sur la manière dont le passé influence les acteurs.

C'est probablement contre une formulation durkheimienne ¹³⁴ des valeurs que Crozier et Friedberg se dressent avec le plus de vigueur : le thème des valeurs communes et homogènes ne leur paraît pas du tout nécessaire pour expliquer le fonctionnement du jeu social. Tout d'abord, les valeurs communes sont trop " floues ". L'on pense ici à la théorie de

Parsons, dominante dans les années 50 et 60, qui proposait " *l'achievement* " comme valeur centrale de la société moderne occidentale. Ce concept était sensé rendre compte de toutes les institutions et organisations de nos sociétés, des entreprises comme des hôpitaux ou des écoles, et au sein de chacune d'elles, d'une multitude de situations différentes.

Plus fondamentalement, faut-il encore faire l'hypothèse de valeurs communes ? *Le caractère contraignant d'un système d'action ne provient pas d'un quelconque consensus entre les acteurs ; [...] dire qu'il y a jeu n'implique nullement [...] un quelconque consensus sur les règles mêmes du jeu* (Crozier et Friedberg, 1977 : 99).

Parler de flou, c'est introduire la perspective de l'individualisme méthodologique contre un holisme facile et rapide. Déclarer qu'il y a une totalité culturelle, c'est déjà prendre pour acquis ce qu'il faut expliquer. C'est éviter de poser la question la plus intéressante : comment une telle culture commune est-elle devenue commune ? *Le collectif doit toujours être expliqué quant à ses mécanismes de constitution et de maintien* (Friedberg, 1993 : 201).

La voie vers laquelle s'orientent les deux auteurs de " *L'Acteur et du Système* " est alors interactionniste : *La culture n'est plus ici cet univers de valeurs et de normes incarnées et intouchables qui, en dernière instance, guident, ordonnent les comportements observés et donc en rendent compte [...]. Certes, l'expérience passée des acteurs, leurs valeurs et attitudes, au sens où l'entendrait la psychologie sociale, ne disparaissent pas dans une telle analyse : elles conditionnent notamment pour une bonne part la perception que les acteurs auront des opportunités des jeux, et surtout elles structurent leurs capacités à s'en saisir* (Crozier et Friedberg, 1977 : 179 et 407).

En ce qui concerne la seconde objection : la manière dont le passé influence les acteurs, les mêmes auteurs ne peuvent se contenter de la réponse toute faite qui leur est donnée, ni surtout du présupposé implicite qui est sous-jacent : le passé a un sens univoque qui s'impose à tous. Ces auteurs s'intéressent aux processus : le passé peut être interprété et réinterprété en permanence par chaque acteur. C'est le thème de la réappropriation qui se profile et qui va soulever un champ nouveau de questions sur l'articulation entre passé et stratégie.

3.4.2 Les opportunités et le passé

En 1977, Crozier et Friedberg privilégient clairement un des deux termes. Ils soulignent le rôle des opportunités face au poids des antériorités. La célèbre formule que nous avons déjà rappelée doit être rapportée ici dans son intégralité : " *C'est l'occasion qui fait le larron, et non son histoire passée* " (Crozier et Friedberg, 1977 : 406).

Dans la balance entre les opportunités et le passé, c'est le premier élément qui l'emporte. Accorder une telle importance aux opportunités, c'est reconnaître la prégnance du futur. *La perspective de l'analyse stratégique, et l'utilisation qu'elle fait des attitudes, implique en effet que les individus développent des attitudes non pas en fonction du passé (leur socialisation, leurs expériences passées), mais en fonction de l'avenir, en fonction des opportunités présentes et futures qu'ils voient dans les jeux qu'ils jouent, et en fonction desquelles ils orientent leurs stratégies* (Crozier et Friedberg, 1977 : 399).

Précédemment, dans la sociologie classique, l'on disposait d'un concept pour cerner le poids du passé : les valeurs¹³⁵ qui, d'autre part, offraient une unité de compréhension en conférant à l'acteur, par-delà la pluralité des milieux dans lesquels il jouait, un objectif transversal qui lui donnait cohérence et identité. Deux autres hypothèses doivent être traitées ici : le passé s'impose-t-il de manière homogène à tous les acteurs ? Les objectifs

précèdent-ils l'action ?

3.4.2.1 Un passé sélectionné ?

Une nouvelle représentation de l'influence du passé est envisagée. Les valeurs transmises ne constituent pas un bloc homogène qui s'impose aux acteurs. Parmi ses expériences passées, l'acteur va prendre appui sur celles d'entre elles qui lui paraissent plus significatives dans la situation qu'il affronte. Les opportunités dont il veut s'emparer, il les justifiera à coups d'arguments de légitimité qu'il puisera dans son corpus d'expériences. C'est une attitude sélective.

Une telle approche de la culture n'est pas neuve : Weber et Tocqueville y avaient accordé beaucoup d'attention. Weber, par exemple, sans en faire la théorie explicite, montrait que les calvinistes, à la différence des catholiques, préféraient les textes de l'Ancien Testament et surtout les Psaumes et les Prophètes, textes qui étaient en accord avec la mission qu'ils se donnaient¹³⁶. Mais c'est Tocqueville (1981 II : 9 et 242) qui eut une formule percutante qui en disait long sur son intuition sociologique : *Ne prendre la tradition que comme un renseignement*. A notre avis, Tocqueville fut le premier (en 1840) à s'exprimer aussi clairement sur cette idée d'une attitude sélective à l'égard du passé¹³⁷.

Et cette attitude sélective ne se limite pas à choisir entre des dépôts culturels intangibles. Il faut y voir une attitude innovatrice : *(La situation) oblige les acteurs, s'ils veulent gagner, à éventuellement tricher avec leurs principes, à enfreindre telle ou telle règle, bref à diversifier, redéfinir, enrichir et modifier les critères de satisfaction, c'est-à-dire de rationalité, que leur passé leur a légués* (Friedberg, 1993 : 214).

L'ancienne séquence temporelle est bousculée : hier, l'analyse partait des valeurs et celles-ci légitimaient le choix de la conduite ; aujourd'hui l'opportunité ouvre la voie à une action qui, ensuite (ou simultanément) se réfère à tel ou tel registre de justification.

3.4.2.2 La reconstruction permanente des objectifs

Une telle approche du passé entraîne une réévaluation de la manière dont l'acteur définit ses objectifs¹³⁸. La sociologie classique inscrivait les stratégies dans des orientations valorielles plus englobantes qui assuraient une continuité et une cohérence aux multiples décisions que prenait l'acteur sur les diverses scènes où il jouait.

Peut-on encore suivre cette voie ou faut-il au contraire être prudent avec les " antériorités culturelles " invoquées par l'acteur comme raisons de son action ? Les motivations culturelles suggérées ont-elles réellement inspiré son action ou ne sont-elles que des **reconstructions postérieures à l'action après coup** ? Comment les objectifs pourraient-ils être modelés en profondeur et en détail par les valeurs culturelles antérieures à l'action ? La théorie des opportunités proclame que l'acteur se constitue et se découvre dans l'action. *L'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents : ceux-ci sont multiples, plus ou moins ambigus, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires. Il en changera en cours d'action, en rejettera certains, en découvrira d'autres, chemin faisant, voire après coup, ne serait-ce que parce que des conséquences imprévues et imprévisibles de son action l'obligent à " reconsidérer sa position " et à " réajuster son tir " : ce qui est " moyen " à un moment sera donc " fin " à un autre, et vice versa* (Crozier et Friedberg, 1977 : 47).

Nous retrouvons le thème de la rationalité limitée et nous le comprenons mieux. En retenant

une solution considérée comme satisfaisante, l'acteur découvre opportunément de nouveaux objectifs (intermédiaires).

Nous savons aussi que cette théorie de la rationalité limitée indique que les orientations satisfaisantes de l'acteur se définissent par rapport aux moyens : *Au lieu d'être rationnel par rapport à des objectifs, il est rationnel, d'une part, par rapport à des opportunités et à travers ces opportunités au contexte qui les définit et, d'autre part, par rapport au comportement des autres acteurs, au parti que ceux-ci prennent et au jeu qui s'est établi entre eux* (Crozier et Friedberg, 1977 : 47).

Déclarer que **les moyens sont plus importants que les fins** (Crozier et Friedberg, 1977 : 21) est encore une autre manière d'écartier la réponse facile et automatique de la prégnance des valeurs. Les fins (transversales et modelées par les valeurs) ne sont pas les déterminants de l'action. Ce sont les objectifs intermédiaires (offerts par les moyens que sont les règles du jeu) qui l'emportent sur les objectifs transversaux.

3.4.2.3 Objectif et opportunité

Qu'est-ce qui prime dans l'action ? Les valeurs du passé ou les opportunités ? Nous connaissons la réponse. Mais il est possible d'aller encore plus loin dans la réflexion : qu'est-ce qui prime dans l'action : les objectifs ou les opportunités ? Les intentions que l'on se donne ou la structure de moyens et les contraintes ? Nous retrouvons ici le débat Crozier-Hoffmann (cfr. supra le point 3.3.2.3 du paragraphe consacré aux règles du jeu). L'on se souvient du rappel théorique de Crozier (1995 : 19) : *L'acteur choisit ses objectifs en fonction des moyens, c'est-à-dire des ressources dont il dispose et des contraintes auxquelles il doit faire face. Cette insistance est constante : On s'aperçoit que la similitude des griefs ou l'affirmation d'objectifs partagés sont beaucoup moins décisives que l'existence d'un atout commun que l'on peut utiliser (l'opportunité) et la possession d'une capacité suffisante d'interaction* (Crozier et Friedberg, 1977 : 43) ¹³⁹.

3.4.2.4 La ressource culturelle

Il faut clôturer ce point avec trois observations sur une telle conception de la culture. Tout d'abord, une culture n'est pas un ensemble intégré : plusieurs éléments hétérogènes cohabitent et constituent des ressources de légitimité mobilisables au gré des projets de l'acteur. Ensuite les cultures peuvent être travaillées, réaménagées et faire l'objet d'un véritable apprentissage. Troisièmement, et ceci découle des deux points précédents, *la culture n'est plus ici cet univers de valeurs et de normes incarnées et intouchables qui, en dernière instance, guident, ordonnent les comportements observés et donc en rendent compte [...] Certes, l'expérience passée des acteurs, leurs valeurs et attitudes, au sens où l'entendrait la psychologie sociale, ne disparaissent pas dans une telle analyse : elles conditionnent notamment pour une bonne part la perception que les acteurs auront des opportunités des jeux, et surtout elles structurent leurs capacités à s'en saisir. [...] L'expérience passée des individus, leur "socialisation" et les valeurs qui en résultent ne disparaissent donc pas dans l'analyse ; elles sont simplement relativisées : elles ne sont ici rien d'autre qu'un des éléments qui structurent les capacités des individus et des groupes et, par là, conditionnent indirectement les stratégies individuelles et les jeux collectifs* (Crozier et Friedberg, 1977 : 179 et 407).

3.4.3 Le primat de l'action

3.4.3.1 Stratégie et projet

Affirmer le primat de l'action consiste à mettre le concept de projet au cœur de l'analyse. Le poids du passé (*Tout se joue avant six ans*) n'a pas toute l'importance qu'une certaine culture, profondément marquée par la tradition et la psychanalyse, veut nous le faire croire. Nous devons nous éloigner de la phrase de Comte qui pensait que *les vivants sont de plus en plus gouvernés par les morts*. (Fustel de Coulanges, 1984 : XIX). Au contraire, c'est Tocqueville qu'il nous faut encore rejoindre. La grande maxime de l'homme démocratique : *Ne prendre la tradition que comme un renseignement* est au cœur de la vie de l'homme d'aujourd'hui. C'est également Nietzsche qu'il faut retrouver lorsqu'il nous livre dans un de ses aphorismes que *c'est le futur qui donne sa règle à notre aujourd'hui* (Valadier, 1974 : 19). L'action, c'est le futur, la stratégie, le projet¹⁴⁰. L'action est *motivée par une visée* (Friedberg, 1993 : 215). L'action est mue par les problèmes à résoudre.

3.4.3.2 Un parti-pris constructiviste

L'action définit l'acteur. L'acteur se construit dans l'action. Friedberg ne dit pas autre chose lorsqu'il s'écarte d'une conception de l'action définie a priori, c'est-à-dire par des préférences ou des valeurs posées avant celle-ci. L'acteur n'est pas porteur d'une espèce de programme, d'une motivation prédéfinie, qu'elle soit intéressée ou valorielle et qui contiendrait à l'avance ses réactions à l'interpellation des règles du jeu.

En fait, l'acteur se constitue par les réponses créatrices qu'il apporte et c'est dans l'action qu'il se crée. Ses choix sont liés au défi de la situation à résoudre et ne la précèdent pas. Il n'est de ce fait pas possible, comme le font les économistes ou certains sociologues, de penser en terme d'un homme prédéfini par des préférences antérieures à l'action. Les acteurs mettent en œuvre localement la contingence.

L'action aura tendance à précéder la formation des préférences, voire à les créer, plutôt que l'inverse [...] Les intérêts des acteurs, pas plus que leur rationalité ne peuvent être définis indépendamment de leur situation d'interaction [...] Les préférences des acteurs sont pour partie forgées dans et par l'interaction [...]. Elles ont un caractère contingent et construit [...] (et il faut) construire l'acteur avec les caractéristiques structurelles de son contexte d'interaction. (Friedberg, 1993 : 71, 215, 218, et 219).

C'est bien une perspective constructiviste que prône cette sociologie. La typologie de Boudon (1977 : 191 et suiv.) éclaire parfaitement cette bipolarité de l'analyse. Il y a deux manières schématiques de conceptualiser la conduite humaine : elle est soit comportement, soit action. Parler de comportement, c'est la saisir comme conséquence de variables antérieures et extérieures à elle. Parler d'action, c'est renvoyer à la recherche d'une fin, d'une intention.

Nous écartons donc une interprétation des conduites des hommes en termes de mécanismes antérieurs, intervenant a priori. Tout est jeu, interprétation, opportunité, stratégie : ce regard constructiviste désigne *un acteur qui participe à l'élaboration des définitions de soi et d'autrui, à l'invention de conduites, d'attitudes, de ressources et de buts et qui, tout en étant marqué par son passé, n'est jamais réductible à lui [...] tous les individus d'un champ font constamment des hypothèses sur leurs partenaires, et, par conséquent, interprètent aussi sans cesse les indications que leur fournissent les comportements des*

autres pour pouvoir y répondre à leur tour, sachant que les autres font de même et que les autres savent qu'ils le font et qu'eux-mêmes savent qu'ils savent (Friedberg, 1993 : 198).

3.4.3.3 L'immanence : pour un schéma endogène

Une telle conception de l'acteur produisant ses valeurs et ses préférences fait plus que s'écarter de l'idée d'une détermination par des valeurs préétablies. Plus fondamentalement, elle rompt avec la distinction classique que l'on peut retrouver en sociologie entre facteur exogène et facteur endogène. Par exemple, comment conceptualiser la technologie ou l'environnement ? Découvrir que l'acteur produit lui-même son action entraîne une autre vision de ces facteurs. C'est ainsi que l'on verra dans le chapitre suivant qu'une même technique de dialyse rénale est réappropriée différemment par les différentes équipes médicales. De même, les acteurs de l'organisation construisent un "environnement négocié" (Friedberg, 1993 : 88) en passant des alliances sélectives avec les réseaux extérieurs. Mais par-delà la technique ou l'environnement, le vrai test de l'endogénéisation des variables exogènes est celui des valeurs qu'une certaine présentation issue de la sociologie classique a toujours fait voir comme des orientations préétablies, liées à des "garants métasociaux" (Touraine, 1975).

Au contraire, une sociologie de l'action, qui voit les acteurs décider de l'orientation de leurs conduites, construire des projets et négocier leurs valeurs, engodénise tous ces facteurs culturels ¹⁴¹.

3.4.4 Un mixte stratégique-identitaire

Tirons une ultime conclusion de ce primat de l'action et de cette idée d'une production par l'action, au sein des interactions, de ses valeurs et de ses intérêts. Les valeurs sont privées de tout statut extérieur, antérieur à l'action. Elles ne la surplombent pas. Du coup, la vision classique qui opposait les intérêts et les valeurs doit être abandonnée. *Cette opposition entre valeurs et intérêts nous paraît pratiquement dénuée de sens* (Reynaud, 1989 : 231). Le raisonnement de l'autonomie du symbolique ($V \rightarrow V \rightarrow I$) de la grande tradition sociologique ne peut plus être soutenu dans sa formulation classique, c'est-à-dire a priori. Tout est question d'étude concrète, d'examen de situations locales et le chapitre suivant montrera que ce sont parfois les règles du jeu, parfois les identités, qui entraînent l'action. Parallèlement, les argumentations antérieures, refusant une "contamination" des questions de légitimité par des phénomènes de pouvoir doivent être revues. C'est la piste nouvelle qu'explorera Sainsaulieu.

Tout ceci nous amène à renoncer à ce qui ressemble à un schéma de causalité unilinéaire privilégiant d'office le jeu des valeurs qui encadreraient les intérêts. C'est un schéma de causalité systémique qu'il faut retenir, un schéma d'enchaînement réciproque et circulaire.

3.4.4.1 La signification profonde de la rationalité limitée

Nous pouvons encore tirer une conclusion : le primat de l'action et la rationalité limitée sont intimement liés. La rationalité limitée est le concept-clé fondant une telle vision systémique des intérêts, des préférences et des valeurs.

La rationalité limitée a une portée plus large que ce que nous avons pu penser au départ. A l'origine, un tel concept nous a rendu attentif aux limites cognitives pesant sur les décisions

et à la nécessité de penser en terme de solution satisfaisante plutôt qu'optimale. Mais avec le temps, nous nous sommes aperçu de l'ampleur de la révolution culturelle qu'elle impliquait. Une nouvelle analyse des valeurs était proposée. Il n'est plus possible d'entretenir à l'égard du passé l'idée comtienne d'un bloc valoriel homogène alors que la situation présente, avec ses contraintes et opportunités, *oblige les acteurs, s'ils veulent gagner, à éventuellement tricher avec leurs principes, à enfreindre telle ou telle règle, bref à diversifier, redéfinir, enrichir et modifier les critères de satisfaction, c'est-à-dire de rationalité, que leur passé leur a légués* (Friedberg, 1993 : 214).

La rationalité dont il est question ici intègre donc bien toutes les limitations (cognitives, affectives, culturelles, idéologiques, etc.) que les travaux sur la théorie des choix ont mises en évidence. Elle prolonge et approfondit l'intuition fondamentale de la notion de rationalité limitée de Simon, à savoir le dépassement de cette dichotomie aussi surannée qu'infondée entre d'un côté le monde froid de la performance, de l'intérêt et du calcul instrumental et, de l'autre, le monde chaud de la culture, des sentiments et du don (Friedberg, 1993 : 211).

Nous retrouvons encore l'importance de cette nouvelle approche si l'on entend rejoindre le vocabulaire de Weber qui distinguait deux types de rationalité, l'instrumentale et l'axiologique. C'est un des apports majeurs de la sociologie des organisations ¹⁴² d'avoir mis en question cette distinction trop automatique. *L'analyse organisationnelle fait apparaître que très souvent un objectif qui était initialement traité comme moyen se trouve, soit en raison du blocage du processus, soit en raison des avantages inattendus qu'il nous a procurés, infiniment valorisé. Le "déplacement des objectifs", l'élévation de certains moyens au rang de buts, l'abandon d'objectifs qui apparaissent inaccessibles, décevants ou insignifiants, est un thème fréquemment traité par les théoriciens de l'organisation* (Boudon et Bourricaud, 1982 : 602-603) ¹⁴³.

Mais il nous faut aller encore plus loin. Il ne s'agit pas seulement d'une même réalité qui serait lue en terme de moyen pour certains ou d'objectif valorisé pour d'autres. C'est en réalité le même acteur qui oscille : *(L'acteur) changera d'objectifs en cours d'action, en rejettera certains, en découvrira d'autres, chemin faisant, voire après coup, ne serait-ce que parce que des conséquences imprévues et imprévisibles de son action l'oblige "à reconsidérer sa position" et à "réajuster son tir" : ce qui est "moyen" à un moment sera donc "fin" à un autre, et vice versa* (Crozier et Friedberg, 1977 : 47). Et quinze ans plus tard, Friedberg ajoutera : *l'homme calculateur et généreux, l'homme intéressé ou désintéressé, l'homme cynique et l'homme moral n'existent pas séparément, dans la mesure où des motifs utilitaires et des motifs moraux s'entremêlent toujours dans les conditions réelles de l'action* (Friedberg, 1993 : 212).

3.4.4.2 Pour une conception élargie de l'intérêt

Pour marquer avec force cette idée d'une action productrice, Friedberg revendique la nécessité d'une *"théorie élargie de l'intérêt"*. L'on comprend sa démarche : cohérent avec une théorie de l'immanence, refusant la sociologie classique et son idée d'une certaine transcendance logée dans les valeurs, il rejette résolument *une définition indûment étroite de la notion d'intérêt et considère l'action humaine comme intéressée, c'est-à-dire motivée par une visée, sans préciser davantage la nature de cette visée ou de ce mobile* (Friedberg, 1993 : 212 et 214 -215) ¹⁴⁴



NOTES

- 1 Sur l'itinéraire intellectuel de Crozier, on peut consulter l'analyse de Grémion (1994), les articles de Crozier (1994) ainsi que les interviews accordées à des chercheurs (Colasse et Pavé 1994) et à des journalistes (Crozier 1995 avec B. Tilliette).
- 2 Silvermann (1973), Desmarez (1986), Sainsaulieu (1987), Ballé (1990), Ségrestin (1992), et Lafaye (1996).
- 3 D'après Pocock (1975/1997) et Haarscher (1988), la " vertu " des dominés n'était pas absente des analyses de Machiavel.
- 4 C'est une vision différente du pouvoir, une vision positive. Ceci pose la question du rapport de Crozier au " Mal ", à la domination, à la manipulation. Cfr. les remarques de Domenach (1994 : 22-26) et la réponse de Crozier (1994 : 249).
- 5 Reynaud (1989 : 55 et 213-218).
- 6 Notons que les travaux qui ont résolument plaidé pour une telle approche de la société datent du tout début des années 80. Nous pensons aux deux ouvrages de contributions rassemblées par Mendras (1980) et Reynaud et Grafmeyer (1981).
- 7 À titre d'illustration, voyez l'anecdote sur la stratégie de directeur rapportée au point 1.1.2.4.2.
- 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 (cfr. Infra).
- 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 (cfr. 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).
- 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.
- 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.
- 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'apathie. 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).
- 16 Ceci confirme encore la nécessité de croiser une analyse organisationnelle avec une analyse sociétale. 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.
- 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 (cfr. infra sur la rationalité limitée).
- 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 damner 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'ensemble).
- 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.
- 21 L'organisation est une "formation organisationnelle" au sens de Reynaud (1988). Cette expression rappelle le concept marxiste althussérien de formation sociale qui articule une pluralité de modes de production. Cfr. Harnecker (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 Gonnet (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 aborderons 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 Gonnet (1992) pour un exposé de la méthode. Le lecteur pourra également découvrir de belles analyses de cas de services hospitaliers dans Binst (1990), Gonnet (1992) et Vrancken (1995).

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.

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 !

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 préfet-notable départemental (comme dans *l'Administration en miettes*, cfr. infra), supposait des interviews complémentaires en dehors du Monopole, auprès des responsables politiques.

27 Voyez 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 comprendre 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.
- 29 C'est la première apparition de la théorie des effets pervers dans la sociologie française des organisations.
- 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.
- 32 Pour être très clair, il faut préciser que la sociologie de Crozier est antimarxiste en ce sens qu'elle est frappée par **l'autonomie organisationnelle** : les membres d'une même classe sociale peuvent adopter, en fonction de leur contexte de travail, des stratégies différentes. La logique de classe se dissout dans la multiplicité des stratégies. Objectivement, les chefs d'atelier, les ouvriers d'entretien et les ouvrières de production appartiennent à la classe ouvrière : ils se trouvent dans une même situation d'exploités. Leurs stratégies respectives sont pourtant différentes. Et même si l'on reconnaît avec le marxisme qu'il faut distinguer des fractions de classes, la difficulté perdure. En effet, au sein de la classe ouvrière, il faut distinguer l'ouvrier de métier (qui est professionnalisé) et l'O.S. (qui est renvoyé à des tâches parcellaires). Le chef d'atelier et l'ouvrier d'entretien sont des ouvriers de métier et leurs stratégies s'opposent : la théorie de l'exploitation n'est pas d'un grand secours pour comprendre le contrôle de la zone d'incertitude qu'est la panne. Et les ouvrières de production du Monopole (qui sont des O.S.) vivent de manière différente que d'autres O.S. travaillant dans d'autres entreprises. L'on comprend alors que Crozier soit amené à conclure à la forte spécificité des organisations.
- 33 Le thème de la rationalisation formelle est important chez Max Weber. Il l'entend comme un perfectionnement croissant des moyens calculés, quelles que soient les fins et les valeurs. Dès lors, les hôpitaux, les administrations, les entreprises, se servent des hommes comme des rouages entraînés dans des engrenages sans fin. Il pensait que pour faire contrepoids à cette monotonie bureaucratique et introduire le changement, il fallait un personnage charismatique.
- 34 Sur cette question de l'innovation scientifique à Paris entre 1750 et 1850, nous avons présenté une synthèse des apports de la sociologie des organisations, de la science et des professions (Kuty, 1983).
- 35 L'essor de la nouvelle médecine est passé par la jonction entre la clinique (l'observation au lit du malade) et l'anatomie pathologique (qui permet de découvrir des lésions organiques lors des autopsies). Il s'agit d'un nouveau paradigme médical : la maladie n'est plus celle de toute la personne (pensez aux humeurs et aux saignées), mais celle d'une

organe particulier confirmé par l'autopsie. La masse des lits hospitaliers offrira des cadavres. Bichat, jeune prodige de la médecine française, effectuera en une seule année 2000 autopsies !

- 36 Un service plein-temps fonctionne toute la journée : les examens se font le matin avec le prestigieux corps des internes, des chefs de clinique et des professeurs agrégés. Ils sont fonctionnaires et en fait ne sont présents dans les hôpitaux qu'en matinée. L'après-midi, ces derniers feraient appel à des médecins qu'ils engageraient. À leurs yeux, la Sécurité Sociale y trouverait son compte puisque l'amortissement des équipements médicaux serait réalisé. En outre, ils conserveraient leur statut sociologique de profession libérale l'après-midi, essentiel à leurs yeux.
- 37 Le plan de la " coalition Debré " et celui des professeurs de la Faculté de médecine sont tous deux rationnels. Nous ne pouvons pas dire que l'un est plus rationnel que l'autre, chacun visant des objectifs différents. C'est un point essentiel : la sociologie contemporaine abandonne l'idée wébérienne d'une société évoluant vers plus de rationalité (la rationalité formelle ou instrumentale). Cfr. infra le paragraphe consacré à la rationalité limitée.
- 38 Dès la parution du "*Phénomène bureaucratique*", Touraine (1964) a reproché à Crozier de se centrer uniquement sur le fonctionnement interne de l'organisation, de ne parler qu'en terme d'incertitude locale et de cercle vicieux bureaucratique en omettant, par exemple, que la bureaucratie de la III^e République a permis, après 1870, l'ascension de la petite bourgeoisie grâce à la fonction publique (instituteurs, postiers, etc.)
- 39 Mendras (1989), Giddens (1973).
- 40 Pour Weber, le niveau de vie, manifesté par les revenus, permet de situer les individus dans une hiérarchie économique sans qu'il soit nécessaire de les regrouper en deux classes antagonistes. La sociologie américaine distinguera à sa suite des strates successives de revenus. Ainsi un cadre supérieur se situera assez haut dans la hiérarchie des revenus même s'il est, pour le marxisme, un exploité parce que non détenteur des moyens de production.
- 41 Cette notion de groupe de statut (ehrgrup), qui peut se traduire par groupe d'honneur et rappelle l'expression de Montesquieu, convient particulièrement bien à la société allemande de Weber. L'aristocratie y a gardé une position prépondérante, face à l'ascension récente de la bourgeoisie dans un pays au capitalisme plus tardif. L'aristocratie allemande, à la différence de l'aristocratie anglaise qui s'est lancée très tôt dans les affaires, s'est essentiellement concentrée aux XVIII^e et XIX^e siècles (hormis la réaction manoriale des XVI^e et XVII^e siècles) dans la haute fonction publique : armée, diplomatie, gouvernement. Sa position de prestige et ses valeurs culturelles fascinaient la bourgeoisie allemande. C'est peut-être cette observation des sociétés anglaise et allemande, différentes, qui rend également compte des sociologies différentes de Marx et de Weber.
- Cette notion de groupe de statut permet aussi de mieux distinguer un ouvrier d'un employé, ce qui est plus difficile dans la perspective d'une sociologie marxiste. Tous deux sont des exploités. Mais la sociologie wébérienne suggère que ce sont les critères culturels qui fondent la différenciation : les employés ont la prétention d'appartenir à un monde culturel différent.
- 42 Max Weber était très sensible au développement de la social-démocratie allemande à la fin du XIX^e siècle. Un syndicaliste participe au pouvoir même si, sur le plan économique, il

reste un exploité du point de vue marxiste.

Mais plus généralement, c'est tout le développement de l'appareil d'état et de ses fonctionnaires qui doit être relevé ici. Une analyse wébérienne est fructueuse pour penser en termes pluralistes le développement des sociétés contemporaines. Si l'on veut opposer les sociétés du XIX^e et du XX^e siècle, force est de constater que l'essor de l'État-providence et des politiques keynésiennes ont consacré le rôle de l'état. Le marché n'est plus le seul mécanisme régulateur (comme au XIX^e siècle). Nos sociétés sont structurées à la fois par un marché et par un pôle étatique ; il est difficile d'analyser l'état comme dépendant étroitement des intérêts économiques. Il y a une autonomie du facteur politique.

L'on pourrait en dire autant des élites intellectuelles qui ne sont pas étroitement dépendantes ni des dirigeants économiques ni des dirigeants politiques.

- 43 Plus généralement, Jamous participe du tournant wébérien de la sociologie française des années 60 qui va chercher chez Weber ses sources d'inspiration, notamment dans ce champ important de la définition des classes. Bidou (1986) a montré que la théorie des classes de Bourdieu et de Touraine doit plus à Weber qu'à Marx. En témoignent l'importance accordée au capital culturel par Bourdieu et celle donnée au modèle culturel dans le système d'action historique de Touraine. Si l'on ajoute les travaux d'Aron et de Crozier, nous mesurons l'importance de ce virage wébérien dans la sociologie française après 1960. Sur cette question, consultez Hirschhorn (1988) et Pollak (1993).
- 44 Pour une première approche théorique de ce système politico-professionnel de la santé, voyez Jobert (1990). Il faudrait aussi analyser plus en détail l'émergence d'une élite hospitalière dite " technocratique ".
- 45 Nous avons déjà proposé cette lecture en 1971 dans une discussion des travaux américains sur le cosmopolite et le local. Pour faire bref, nous avons montré que les cliniciens français jouaient une stratégie locale (dominante) de consolidation de leur pouvoir, tandis que les fondamentalistes étaient contraints d'adopter des stratégies cosmopolites d'alliance et de reconnaissance extérieures. Cette transposition signifiait une lecture organisationnelle, et non plus sociétale, du système hospitalier : les cliniciens et les fondamentalistes constituaient des strates organisationnelles et non des fractions de classes. Aujourd'hui, nous proposerions une analyse en terme d'action organisée, avec clarification des régulations et des relais.
- 46 *Outre qu'elle (la bureaucratie) est émiettée et peu intégrée, elle peut s'appréhender à travers trois composantes qui pourraient la résumer : l'innovation y est permanente, mais jamais diffusée, le délire réglementaire qui y sévit produit plus de liberté qu'il n'impose de contraintes et le coût des arrangements internes entre ses membres est supporté par ses interlocuteurs extérieurs* (Dupuy et Thoenig, 1985 : 57).
- 47 Ce faisant, nous écartons une représentation de l'organisation comme monorationnelle, articulée autour d'un principe unique. L'analyse présente plaide pour une organisation plurirationnelle (cfr. infra dans ce chapitre).
- 48 Sur cette notion de régulation croisée dans l'administration locale, consultez Crozier et Theonig (1975), Crozier et Friedberg (1977) et Reynaud (1989). Pour une application au champ judiciaire, voyez Ackermann (1993), Thoenig (1994) ainsi que Mouhanna et Ackermann (1995).
- 49 *Le maire est de tous les responsables publics en France, celui qui est aux yeux de l'opinion publique considéré comme le plus humain et le plus proche, comme le montrent régulièrement les sondages. Cette popularité, il la doit largement à l'administration, bouc*

émissaire et " complice objectif ".(Dupuy et Thoenig, 1985 :143).

50 *Monsieur Jean dirige une subdivision de l'Équipement. Il a 43 ans. Il est né dans une grande ville. Il a raté le concours d'entrée à Polytechnique et a choisi de devenir ingénieur des Travaux publics de l'État. Il est depuis 7 ans en poste.*

La subdivision est le plus bas échelon territorial du ministère de l'Urbanisme, des Transports et du Logement. Dans le cas présent, elle est établie dans une ville qui touche 3 cantons et 47 communes, dont 46 sont des bourgs et des villages, dans un milieu assez riche d'agriculture et de petites industries. Elle comprend 51 agents.

Ce qui frappe avec Jean, c'est qu'il travaille beaucoup. Il est souvent en tournée dans sa subdivision dont d'ailleurs il sort rarement. Il a de quoi s'occuper : traiter les routes nationales et l'urbanisme pour le compte de l'État, mais aussi pour le compte du département, gérer le réseau routier et superviser la construction de deux importants équipements publics. Or, Jean en fait plus que ce que ses chefs à la D.D.E. lui demandent explicitement de faire. La subdivision assure un nombre substantiel d'activités variées en réponse à des demandes formulées par des communes de sa juridiction : entretien de leur voirie, étude de lotissements fonciers, réparation de clocher d'église, travaux d'assainissement, etc. Non content de cela, Jean est aussi, à titre personnel, directeur des services techniques de la ville et responsable d'un syndicat intercommunal.

La subdivision exerce un monopole de fait sur le marché des travaux publics dans son territoire. Aucune entreprise ne peut lui faire concurrence. Au cours des deux dernières années 40 des 47 communes lui ont confié un mandat. 69 % du temps de ses agents sont consacrés aux commandes en provenance des communes, contre 31 % pour les tâches assignées par la D.D.E. La subdivision étudie, calcule, supervise, exécute, sous-traite, réceptionne. Elle a des compétences techniques, mais aussi de montage financier et administratif d'un dossier.

Il est vrai que tant d'activités engendrent des contreparties. Grâce aux budgets communaux, la subdivision reçoit des engins et des personnels en suppléments de la dotation que lui alloue la D.D.E., de l'ordre du doublement. La voiture de fonction dont dispose Jean est fournie par la ville. Jean ainsi que certains de ses collaborateurs touchent également des honoraires en supplément de leur salaire de fonctionnaire de l'État. Ces honoraires sont justifiés par les prestations que la subdivision réalise à la demande des collectivités locales. Dits accessoires, ces montants sont en fait tout à fait appréciables. Jean double ses revenus, ses conducteurs de travaux reçoivent l'équivalent de 3 mois de salaire en plus. Salarié, Jean est rémunéré au rendement.

Jean est un vrai entrepreneur. *Son maître mot est l'efficacité. Son souci majeur est de satisfaire les clients. Sa relation avec les communes est double. Il contrôle et il vend à ceux qu'il contrôle. Jean voit beaucoup de monde, et il est bien connu sur place. Mais il est un type de relation auquel il accorde une attention toute particulière : les élus locaux, surtout les maires. Il se rend chez eux, dans leur village. On parle longuement ensemble et un peu de tout. Il ne laisse à personne d'autre de sa subdivision le soin de tels contacts de face à face.*

L'appât du gain existe. Les honoraires sont une manne qu'il ne dédaigne pas. Mais il y n'y a pas de correspondance directe entre la prime et le volume de travaux et surtout Jean est arrivé au maximum de ce que le règlement l'autorise personnellement à toucher comme honoraires. L'argent compte, mais moins qu'on veut le croire. De son côté, la pression hiérarchique est plutôt lâche. Jean rencontre son chef, le directeur départemental, trois à quatre fois l'an, soit lors de réunions qui rassemblent tous ses

collègues du département, soit en tête à tête dans son bureau. La dernière fois qu'un tête-à-tête a eu lieu, c'était il y a treize mois pour examiner une plainte adressée directement par un conseiller général de son territoire au directeur départemental à propos d'une route qui lui semblait mal entretenue. Jean n'était pas fier de n'avoir pu régler l'affaire à son niveau, avec l' élu ; il craignait que l'incident ne se traduisît par une mauvaise notation de la part de son chef agacé de devoir trancher de tels incidents. Depuis lors, il a particulièrement soigné la compagnie du conseiller général, et tout est rentré dans l'ordre. En définitive, si le subdivisionnaire rencontre tant d'élus, c'est qu'il exerce une influence sur les affaires locales qui lui rapporte diverses satisfactions : argent, prestige, rayonnement, possibilité de graver sa marque de bâtisseur sur le sol, considération de la part de ses supérieurs.

Jean sait être dur en affaires, avec les fournisseurs, avec son personnel. Face aux élus, il est modeste, presque timide. Il répugne à se mettre en avant et laisse aux élus tout le bénéfice de leurs prérogatives. C'est peut-être lui qui a suggéré au maire l'idée de construire une salle des fêtes et qui a obtenu les prêts nécessaires, mais à l'inauguration, c'est le maire qui s'en attribue le mérite. Jean n'y trouve rien à objecter. Un bon commerçant sait s'effacer devant son client.

Dans le territoire, le climat n'est pas détendu entre les élus, entre les municipalités. La ville est incapable de s'entendre avec les 5 communes qui la jouxtent. Son maire, de gauche, et le maire d'une autre commune, de droite, s'insultent mutuellement en public. Deux villages sont dirigés par des cousins qui ne s'adressent jamais la parole entre eux et qui se disputent les emplois créés par un industriel de la région. *À quoi s'ajoutent des budgets municipaux beaucoup trop faibles dans un tiers des villages pour envisager des équipements collectifs. Et pourtant, Jean s'entend avec tout le monde. Il parle aux deux cousins. Il joue au tennis avec le maire de la ville et dîne avec son ennemi politique. Qui plus est, dans cette subdivision, l'équipement du territoire est d'un niveau remarquable. Routes, salles de sports, campings, lotissements, écoles, tennis, rien ne manque, tout est adapté aux besoins, harmonieusement réparti ; les finances locales ne sont pas déséquilibrées. Telle commune a la piscine, telle autre un stade. Et pourtant jamais aucune planification ni aucune concertation n'ont été opérées entre les conseils municipaux. Si plan il y a, il s'est forgé dans la seule tête de Jean. Au fur et à mesure, il a soufflé telle idée à tel maire, découragé tel maire de vouloir faire un équipement qui existait déjà dans la commune d'à côté, poussé en avant la vocation touristique d'une zone. Personne sur place n'est conscient de cela, pas même Jean. Le résultat demeure : le développement collectif, en fonction des possibilités de chacun et sans froisser personne.*

La fonction d'animation, de coordination, d'intégration jouée par le subdivisionnaire est beaucoup plus large. Elle ne se cantonne pas au génie civil, à un secteur technique, elle est sociale et politique. Jean est le confident des maires. On lui téléphone, même chez lui. Car s'il écoute beaucoup et parle peu par discrétion, son avis compte et il a de l'expérience. Aider un nouveau maire à rédiger un arrêté, indiquer un nom de correspondant à la préfecture, essayer de persuader tel adjoint réticent de soutenir le projet du maire. En plus, le technicien qu'il est n'est pas concurrent potentiel sur la scène électorale. Et il parle aussi avec ceux de leurs collègues auxquels les autres élus ne peuvent pas ou ne veulent pas parler, jamais sur la place publique et toujours pour rendre service.

Cette administration territoriale, personnalisée et s'ingérant dans les affaires publiques, représente paradoxalement le visage humain de l'État, par opposition aux bureaucrates

anonymes cantonnés derrière leur guichet. Pour "ses" maires, dans sa subdivision, Jean n'est pas un fonctionnaire de l'équipement, un planqué de l'administration. Il est "notre" ingénieur, presque un notable, en tout cas quelqu'un du cru (Dupuy et Theonig, 1985 : 121-127).

51 Le comportement dit ritualiste du petit fonctionnaire s'éclaire à la lumière de ceci. S'il applique le règlement à la lettre, il renforce le jeu du préfet ou de l'homme politique qui peut introduire de la souplesse dans l'application de la loi. Le préfet ou le notable sont "humains" parce que le petit fonctionnaire leur a permis d'adopter cette stratégie ! Le petit fonctionnaire et le préfet font système : la stratégie du second suppose celle du premier. De même l'homme politique peut ainsi récolter des voix aux élections en s'appuyant sur un bilan d'accès à l'administration et le petit fonctionnaire ritualiste est, objectivement, son meilleur agent électoral. Tout comme l'ouvrier d'entretien du *Phénomène bureaucratique* et le Premier Ministre ou le Président font équipe sans le savoir : la prise de pouvoir clandestine du premier lors du contrôle des pannes pousse les deux autres à enfiler les habits de grands réformateurs charismatiques.

52 Ballé (1990), Desmarez (1986).

53 *Une tête, c'est-à-dire une liberté* (Crozier et Friedberg, 1977 : 38).

54 Dans cette œuvre pionnière, Crozier a cheminé parallèlement à Gouldner (1954) dont *"Patterns of bureaucracy"* anticipait certaines conclusions croziériennes. Gouldner et Crozier sont les deux grands fondateurs de ce nouveau paradigme sociologique. Mais Gouldner passera à autre chose et Crozier continuera seul son chemin en ouvrant une voie originale : il associera au thème du pouvoir, la rationalité limitée et puis l'approche locale.

55 Friedberg (1993 : 252).

56 Et ils le font parce qu'il y a une négociation implicite : *La situation ne peut être redynamisée et rééquilibrée que par l'introduction, de la part de la hiérarchie, d'une tolérance sélective d'infractions et de non-respect de ce même règlement* (Friedberg, 1993 : 148).

57 Admettre que tout homme a du pouvoir, c'est soutenir une **théorie bilatérale du pouvoir**. Face à la sociologie d'inspiration marxiste qui distingue les détenteurs des moyens de production et les exploités, reconnaissant le vrai pouvoir aux seuls premiers (ce qui est une théorie unilatérale du pouvoir), la sociologie des organisations crozérienne va identifier de nombreuses sources de pouvoirs (qui tiennent à la pluralité des zones d'incertitude organisationnelle).

58 La démonstration de Bernoux (*Un travail à soi*) sur l'appropriation est très éclairante : *Reprenons ici l'exemple de l'OS qui fait de petits réglages sur sa machine, réglages qui, selon la définition des fonctions, relèvent du travail de régleur. L'OS le fait pour plusieurs raisons : mieux connaître sa machine, se l'approprier, avoir une vraie responsabilité, se conformer à la norme du groupe qui dévalorise l'ouvrier incapable de faire ses réglages, pouvoir se débrouiller en l'absence du régleur, arriver donc à faire sa production malgré des aléas imprévisibles, se faire bien voir du régleur, du chef d'équipe, mais en même temps avoir un certain pouvoir sur eux, etc. Finalement, la liste de ces objectifs, qui pourrait être allongée à l'infini, n'a pas une importance majeure. D'une certaine manière, ils se ramènent, pour l'OS, à gagner un certain pouvoir sur le groupe de travail, le régleur et le chef d'équipe. Il a un comportement stratégique. De son côté, le régleur, acceptant de faire faire les réglages, le fait également pour beaucoup de raisons : faire faire par d'autres les petits réglages qui l'intéressent peu, se reposer (éventuellement), être*

disponible dans le cas de réglages long et difficiles sur certaines machines complexes, avoir du temps disponible pour se perfectionner en allant voir d'autres machines plus performantes dans d'autres parties de l'usine. On vient d'énumérer ses objectifs, et il pourrait – comme l'OS – en avoir beaucoup d'autres. On peut également proposer une liste des raisons pour lesquelles le chef d'équipe, responsable hiérarchique de l'OS et du régleur, tolère ces comportements : donner des responsabilités à l'OS, ne pas mécontenter le régleur, obtenir un fonctionnement satisfaisant parce que la machine de l'OS est réglée et parce que le régleur peut se consacrer à de longs réglages sans être dérangé, etc. Là aussi, ce sont ses objectifs qui sont énumérés. On notera au passage que ces objectifs sont conjointement des objectifs personnels et une manière de résoudre les problèmes concrets posés par les aléas du travail quotidien.

Ces trois acteurs ont bâti un système concret d'action. Ce système – l'OS se débrouille et ne fait appel au régleur que pour les gros problèmes- est celui grâce auquel la production sort sans trop d'aléas. Leur entente pour résoudre ces questions pratiques se fait selon un mode le plus souvent informel, sur une acceptation de positions et de comportements réciproques (Bernoux, 1985 : 143-144).'

59 Extraits de Pavé (1982 : 35-55). Voyez aussi *L'illusion informaticienne* (1989) pour une analyse plus approfondie.

60 Pour une bonne synthèse de ces idées, voyez Friedberg (1993 : 148-153 et tout le chapitre 9).

61 On l'a bien vu avec les cercles de progrès et de qualité où l'on réunit les travailleurs de la base pour repenser le processus de travail et de production. Les travailleurs sont amenés à révéler les astuces qu'ils utilisent (dans le sens de l'appropriation de Bernoux), qu'il s'agisse des tours de mains ou des arrangements entre travailleurs. Du coup, ils révèlent aussi leur écart par rapport au règlement : rappelons-nous la phrase qui dit qu'une innovation, c'est une désobéissance qui a réussi.

Ils se mettent aussi en difficulté pour le jour où ils décideront de ne plus " compléter " la réglementation : on les mettra en demeure de se justifier, d'expliquer pourquoi ils se sont moins impliqués. Ils se sentiront culpabilisés. En outre, s'étant fortement impliqués dans ces groupes, ils vont en attendre une reconnaissance de leurs vraies compétences, de leurs vraies qualifications. L'ont-ils gagnée ?

On a vu aussi, dans bon nombre de cercles rassemblant des contremaîtres, que ceux-ci rapportaient des dossiers à domicile ! Tous les participants à ces cercles de progrès et de qualité sont-ils satisfaits de la réaction de la hiérarchie à l'égard de leur implication accrue ?

62 *Les subordonnés s'efforcent d'accroître la part laissée à leur arbitraire de façon à renforcer leur pouvoir de négociation et à obliger ainsi leurs supérieurs à payer davantage pour obtenir leur coopération. En même temps ils font pression pour imposer de nouvelles règles qui lient les mains de leurs supérieurs tout en continuant tant que c'est possible à faire pression pour obtenir des avantages personnels dans le cadre de cette marge d'arbitraire qu'ils critiquent. Les supérieurs de leur côté agissent de façon tout à fait symétrique. Ils s'efforcent d'atteindre leurs objectifs et de renforcer leur pouvoir à la fois par la rationalisation et par la négociation. D'un côté et de l'autre, on triche, ou du moins on utilise un double langage. Officiellement on fait tout ce qu'on peut pour obliger l'autre partie à les observer. Mais en même temps on lutte pour préserver sa propre zone de liberté et on négocie secrètement avec l'adversaire à l'encontre de ces mêmes règles dont on exige l'application et le développement (Crozier, 1990 : 199).*

- 63 Une vision différente du pouvoir est présentée ici. Pour fixer dès maintenant les idées, une formulation très stimulante de Crozier et Friedberg (1977 : 377) rappelée dans l'introduction générale de ce chapitre, doit être rapportée à cet endroit : *On ne contient pas le pouvoir en essayant de le supprimer, en refusant de le reconnaître ou simplement en le rejetant, mais au contraire, en acceptant l'existence du phénomène et en permettant à un nombre de plus en plus grand de personnes d'entrer dans le jeu des relations de pouvoir avec plus d'autonomie, de liberté et de choix possibles. C'est le pouvoir qui seul peut combattre le pouvoir.*
- 64 Avec cette formulation, nous avons quitté le terrain de la connaissance sociologique, qui se veut absence de jugement de valeur, et nous sommes passé à un niveau plus normatif, celui d'une gestion des ressources humaines.
- 65 Le médecin, expert dans son domaine, connaît les procédures à mettre en place pour guérir le malade, c'est-à-dire les règles thérapeutiques qui le "routinisent" : tel médicament, judicieusement choisi, entraînera la disparition des symptômes. Le médecin maîtrise la zone d'incertitude qu'est le comportement du malade : il sait prévoir ses réactions grâce à ses connaissances médicales. La médecine constitue donc un système de règles qui permet de "routiniser" le comportement du malade et de prévoir ses réactions.
- Mais le médecin contrôle aussi une zone d'incertitude essentielle de l'hôpital : avec ses succès thérapeutiques, son service assure une bonne image de marque à l'hôpital. Cette maîtrise de la zone d'incertitude "réputationnelle" de l'établissement lui donne une forte capacité d'influence sur les autres groupes professionnels de l'hôpital.
- 66 Nous avons déjà rencontré ce terme à propos de "*L'éthique protestante*" de Weber : la discipline est une forme de rationalisation, c'est-à-dire d'édiction de règles.
- 67 Nous comprenons que Weber soit le grand théoricien de la bureaucratie qui est ce lieu des attitudes disciplinées entraînant le fonctionnement des rouages.
- 68 Ces considérations appellent deux remarques. Tout d'abord, nous comprenons mieux l'expression : " l'information c'est le pouvoir ". L'information est ce qui permet de prévoir le comportement de l'autre, c'est-à-dire les règles de comportement auxquels l'autre se soumet.
- D'autre part nous saisissons mieux les limites d'une politique de communication. Celle-ci n'est pas la solution passe-partout aux problèmes de fonctionnement des organisations. Communiquer, c'est peut-être se mettre en position d'infériorité : *Informé l'autre, lui communiquer des éléments qu'il ne possède pas, c'est se dévoiler, c'est renoncer à des atouts qu'on aurait pu marchander, c'est aussi se rendre vulnérable face aux tentatives d'emprise de l'autre* (Crozier et Friedberg, 1977 : 107). Il n'est donc pas sûr que tous recherchent la communication et que toute communication n'ait pas une dimension manipulateur.
- 69 Une autre conclusion s'impose : pouvoir et organisation sont deux notions indissolublement liées l'un à l'autre (Crozier et Friedberg, 1977 : 67). Le pouvoir prend sa source dans le contrôle de zones d'incertitude et c'est l'organisation qui, par le jeu des acteurs, définit les zones d'incertitude pertinentes.
- 70 En ce sens, il est expert et a le pouvoir de tout expert. *À la limite, toute personne au sein d'une organisation possède un minimum " d'expertise " dont elle se sert pour négocier. Il lui suffit pour cela de tirer parti de la difficulté qu'on éprouverait à la remplacer (coût de la recherche, de la mise au courant, etc.)* (Crozier et Friedberg, 1977 : 73).
- 71 *L'acteur ne joue pas seulement dans le système, mais aussi avec le système. Les règles du*

jeu, incomplètes et provisoires, ne sont pas seulement le résultat des stratégies passées, mais aussi l'objet des stratégies en vigueur (Reynaud, 1989 : 25).

72 Introduire Weber dans cette continuité de quatre siècles ne soulève pas de difficulté majeure : Weber conclut aussi sur la rationalité des intérêts. Bien sûr nous n'oublions pas qu'il est partisan d'un irrationalisme des valeurs et qu'il distingue deux formes de rationalité, la substantielle et la formelle. Nous reviendrons sur ces notions.

73 C'était la position constitutive de la sociologie. Celle-ci distinguait deux types de comportements humains. D'un côté, les conduites " compréhensibles " par la raison : l'on dira que les hommes sont rationnels là où ils poursuivent leurs intérêts. Comme on l'a déjà dit, la rationalité est observable dans les moyens calculés et ajustés à l'objectif. Du coup, on renverra tout le reste au domaine de l'irrationalité : les habitudes, les traditions, la religion, les valeurs, tout comme l'action inadéquate dans les moyens retenus.

Cette création d'un concept d'action rationnelle (au niveau de l'intérêt) sera la fruit des Florentins et de Machiavel en particulier (Gilbert, 1996 et Hirschman, 1980). Pour être tout à fait précis, notons que Weber procédera à une réappréciation et développera le concept d'action rationnelle par rapport à des valeurs (cfr. le chapitre suivant).

74 Apparaît ici le lien entre rationalité et gain, lien sur lequel il faudra revenir.

75 L'acteur est toujours gagnant disions-nous plus haut. La formulation peut paraître excessive. N'y a-t-il pas des fautes stratégiques ? Bien sûr. Le chef d'atelier du Monopole qui répare lui-même les pannes s'est peut-être trompé sur ses chances de dammer le pion aux ouvriers d'entretien. À quoi l'on pourrait répondre qu'il ne devait pas ignorer le risque pris et que l'éventualité d'une démission forcée devait l'arranger " quelque part ". Disons alors que, relativement, l'acteur est toujours gagnant. C'est vrai qu'il peut perdre. Mais méthodologiquement, il faut d'abord privilégier l'hypothèse de travail " toujours gagnant " pour se donner le maximum de chances de découvrir les règles du jeu.

76 Borgia est rationnel de son point de vue parce que, à la mort d'Alexandre VI, la situation de la Papauté est délicate. Les armées de Venise font pression à la porte des État Pontificaux et le nouveau Pape ne peut se passer de lui. En outre, dans le jeu très mouvant des alliances, Jules II est pro-français et Borgia est également l'allié des Français. Ce n'est que quelques mois plus tard qu'interviendront le recul de Venise et la poussée du Roi d'Espagne, Ferdinand d'Aragon (possessionné à Naples et rival de Louis XII de France). C'est cette nouvelle conjoncture qui entraînera le changement de fortune de Borgia.

Machiavel juge trop rapidement car son jugement a posteriori est basé sur l'évolution ultérieure des événements et non au moment où César Borgia devait prendre sa décision.

77 Un autre exemple, tout à fait extrême, précisera encore mieux notre position : comment expliquer le délire d'un schizophrène ? On peut dire que sa folie le rejette du côté des conduites irrationnelles. Notre approche nous conduira à dire que la stratégie du schizophrène est rationnelle. Il trouve l'environnement inquiétant, il se sent menacé de destruction. De son point de vue, il est nécessaire d'éviter le contact avec le monde extérieur et de se couper de tout lien avec la réalité. Son délire est une stratégie gagnante (voyez Crozier et Friedberg, 1977 : 48).

78 Voyez Friedberg (1993 : 44).

79 Une autre opposition éclaire les deux démarches. Dans l'hypothèse de la rationalité absolue, il n'y a qu'une solution unique, qui est la meilleure. Dans la théorie de la rationalité limitée, il y a toujours plusieurs options (ce qui renvoie à une théorie de la structure qui n'est pas déterministe : il y a des contraintes qui ouvrent vers plusieurs

directions). Et c'est parce qu'il y a plusieurs options qu'il y a possibilité de choix et que, de manière très logique, nous pouvons parler de solution satisfaisante. L'un ne va pas sans l'autre.

80 Le livre n'a jamais été traduit. Le lecteur peut en trouver une présentation dans Crozier et Friedberg (1977).

81 *Parler de système n'est donc pas contradictoire avec l'idée d'autonomie de l'acteur [...] le jeu, concept fondamental de l'action organisée, est capable de concilier liberté et contrainte, autonomie des acteurs et intégration de leurs comportements. Les joueurs restent libres mais doivent, pour faire avancer leurs intérêts, accepter les contraintes qui leur sont imposées, en attendant de pouvoir éventuellement les modifier dans un deuxième temps* (Friedberg, 1993 : 223 et 227).

82 *L'argument de Von Mises et Hayek (nous utiliserons la formulation de ce dernier) dépend essentiellement des limites de l'information accessible à l'homme et de sa capacité d'utiliser l'information dans ses calculs. Il est ainsi étroitement lié aux données cognitives [...]* (March et Simon, 1958-1969 : 197).

83 Nous avons fait état (Kuty, 1991) de cette influence de Riesman sur la pensée crozérienne lors de la discussion d'un article de Mestrovic (1988) qui établissait une filiation intellectuelle entre les travaux de Simmel et la "*Foule solitaire*". Dans un texte de Simmel que nous rapportons ici, il apparaît bien que les bases théoriques de la rationalité limitée se trouvaient dans le courant de pensée de la philosophie allemande qui passait par Shopenhauer, Nietzsche et Weber, sans que toutefois les conclusions en aient été clairement tirées.

Ultérieurement, Grémion (1994) soulignera de manière plus systématique l'importance de Riesman dans l'élaboration du "*Phénomène bureaucratique*".

84 Léo Strauss (1959) conclut dans le même sens à propos de l'historicisme.

85 Cette expression renvoie au modèle de la "garbage can" de l'école de March qui conclut que l'action est le produit d'une anarchie de comportements d'où n'importe quoi pouvait sortir au travers d'une organisation minimale.

86 Cfr. Friedberg (1993 : 70-76).

87 Bernoux (1985) et Desmarez (1986).

88 La spécialisation organisationnelle a démarré au XVII^e siècle, probablement dans l'armée et dans l'école, avec l'abandon de la société traditionnelle et le passage à la modernité. On s'éloigne des structures sociales dites plurifonctionnelles et on crée de nouvelles structures monofonctionnelles. Par exemple, dans le monde rural, le village et les fermes étaient des lieux qui combinaient à la fois la vie familiale, la vie économique (activité agricole), la vie de loisir (les veillées), les soins (les malades sont soignés à domicile), l'éducation (les enfants sont formés sur le tas), etc. Avec les Temps Modernes, apparaissent des organisations spécialisées sur un objectif unique. C'est une vraie révolution organisationnelle (Van Doorn, 1979). Il y a l'armée qui crée une hiérarchie strictement militaire et qui se dégage des loyautés traditionnelles (voyez plus haut Walzer). L'hôpital se différencie de l'hospice et de l'orphelinat en 1792 à Paris. La manufacture émerge comme telle dans la seconde moitié du XVIII^e siècle. Et dès le début du XVI^e, un autre type d'école se met en place avec des classes spécialisées en fonction des groupes d'âge, avec la naissance de la pédagogie et d'un corps de professionnels spécialisés dans l'éducation des enfants : les Jésuites et les Oratoriens. Foucault (1975) a réinterprété ce tournant du XVIII^e siècle avec le concept de discipline qu'il voit à l'œuvre

dans l'armée, l'école, l'hôpital et la prison.

89 Reynaud (1988) propose le terme de formation organisationnelle, suggérant bien par là qu'il y a une pluralité de systèmes d'action concrets.

90 Voyez Sfez (1984).

91 On sait bien que la mise en route d'une étude pour préparer les décisions préjuge déjà d'un aspect important de la future décision. Ceci signifie que l'information ne fait pas que précéder la décision. Elle remonte en cours de route, elle conduit à légitimer ou à changer la décision.

92 La multirationalité n'est pas une caractéristique nouvelle de nos sociétés complexes en ce sens que les hommes d'hier auraient été monorationnels et ceux d'aujourd'hui seraient multirationnels. C'est un nouveau regard scientifique, attentif à certains aspects de la réalité qu'a négligés l'analyse monorationnelle. Ainsi le calviniste analysé par Weber peut être relu de cette manière : il n'y avait pas un peuple calviniste unifié qui donnait le même sens homogène à sa discipline religieuse et à son action politique.

Zaret (1980) a souligné la présence de conflits au sein de l'église calviniste : les pasteurs et les fidèles s'opposaient. Les divergences étaient significatives et les solutions tant doctrinales que théologiques reflétaient des compromis.

De même, le mouvement iconoclaste, briseur d'images dans les églises, était également multirationnel. Dans la France des guerres de religions du XVI^e siècle, se côtoyaient des acteurs huguenots aux multiples logiques : *Il y a différents agents sociaux, aux intérêts parfois antagonistes, mais qui réussissent à s'entendre sur ce programme d'action minimum : abattre les idoles [...] c'est qu'ici la destruction des idoles est un compromis, le dénominateur commun d'aspirations diverses, le point de rassemblement de tous ceux qui se reconnaissent dans le soulèvement du printemps de 1562. Paysans révoltés qui croient récupérer ce qu'ils avaient versé au titre de la Dîme, notables soucieux de répondre à l'appel de Condé, champions convaincus de la destruction des idoles : tous se rejoignent alors et peuvent légitimement croire qu'ils font avancer, chacun à sa manière, la cause de la réforme. Les uns reprenant une partie des richesses du clergé, dont les ministres répétaient qu'elles seraient mieux utilisées à soulager les pauvres, les autres en soulignant ce que devrait être le rôle du magistrat en matière religieuse, les derniers enfin en abolissant le culte des idoles* (Christin 1991 : 86 et 91).

93 Pour la distinction acteur-agent, cfr. l'annexe sur la structure.

94 Le choix du vocable fonctionnaliste pouvait soulever des ambiguïtés. L'équilibre et la reproduction privilégiés par le fonctionnalisme américain ne nous paraissent pas un trait essentiel de la pensée stratégique. Certains considèrent celle-ci comme fonctionnaliste, par exemple Ansart (1990) et Berthelot (1990). On peut consulter Crozier et Friedberg (1977 : 84 ss.) qui marquent clairement leur différence d'avec le fonctionnalisme.

95 Il est clair qu'il s'agit d'une reproduction partielle. L'action que construisent les acteurs est également innovation.

96 *L'analyse de ce système social peut être abordée de trois façons complémentaires. Tout d'abord, en partant de l'état même des structures d'organisations dont les failles, les ruptures et les discordances peuvent engendrer des relations informelles, sources de dysfonctions systématiquement reproduites dans les rôles de la vie de travail.*

L'analyse des relations de pouvoir et des stratégies d'acteurs en organisation fournira ensuite une autre explication de la reproduction des interactions et des jeux qui conduisent à modifier les règles formelles en créant d'autres règles du jeu, d'autres

systèmes d'action autour et à propos du travail.

L'étude du rapport de ces acteurs à leurs diverses formes d'environnement constituera enfin la troisième approche de l'analyse des interactions, qui ici prendront la forme de réseaux ou d'interdépendances dont le caractère reproductif fonde le développement de l'entreprise sur la maîtrise de systèmes plus ouverts. (Sainsaulieu : 1987 : 92).

97 Voyez Friedberg (1993) sur la déconstruction de la notion d'organisation.

98 Voyez notre article (Kuty, 1985) sur le concept d'espace interorganisationnel.

99 Nous avons déjà parlé de régulation dans le Monopole en faisant apparaître la coalition associant l'ouvrier d'entretien, l'ingénieur technique, les syndicats nationaux et les autorités politiques et administratives de Paris. Le terme était introduit, préventivement, à la lumière des développements ultérieurs des recherches du Centre de Sociologie des Organisations.

100 Callon et Vignolle (1977) ont montré que des services de recherche d'un ministère ont des relations privilégiées avec tel service d'étude d'entreprise.

101 Sur la notion de méta-jeu, de "superrègles" et de pluralité de jeux, cfr. Friedberg (1993 : 230).

102 La notion de confiance redevient centrale dans les recherches actuelles. Voyez Karpik (1995) pour un premier état de la question.

103 *Dans la perspective que je viens de tracer, il n'y a plus aucune différence de nature entre une organisation formelle et des formes plus diffuses d'action collective, tout au plus une différence de degré [...] ce qui est mis en avant et valorisé dans les contextes d'action plus diffus, ce sont les processus d'échanges concurrentiels et (apparemment) non structurés, les négociations et les relations contractuelles, alors qu'est occulté et souvent sincèrement oublié l'ensemble des contraintes formelles sans lesquelles ces échanges et relations ne seraient pas possibles* (Friedberg, 1994 : 154).

104 Crozier (1995 : 75-81) et Dupuy et Thoenig (1985).

105 Dion (1986) a distingué plusieurs types d'actions municipales.

106 Mais il ne faut pas s'arrêter en aussi bon chemin. Chacune des quatorze usines a sa spécificité : la manière dont se présente le problème de l'entretien renvoie aux caractéristiques très particulières de chacun des sites. Une approche plus fine permettrait d'élucider quatorze problèmes concrets.

107 Zone d'incertitude et problème concret sont deux notions reliées. Celle du problème concret est plus centrale dans la mesure où elle met l'accent sur l'approche locale et constructiviste.

108 Dans le chapitre suivant, on présentera l'analyse approfondie d'une unité de dialyse rénale, Vendôme. Nous anticipons ici sur nos développements ultérieurs et même si les notions de technique médicale rapportées dans cette note ne trouveront leur sens que dans le chapitre suivant, il faut rapporter ici l'exemple car il est particulièrement éclairant.

Dans une des quatre unités étudiées, "Vendôme", les médecins ont choisi la fistule comme mode d'abord artérioveineux et la binéphrectomie (ablation des deux reins) pour certaines indications médicales. La piqûre de la fistule est douloureuse et amplifie les craintes du malade. La binéphrectomie est encore plus anxiogène car elle peut être vécue comme une mutilation et casse tout espoir d'une récupération. Tout ce contexte définit le cadre particulier de l'angoisse du malade dialysé à Vendôme.

Bref, il faut montrer que les quatre unités affrontent quatre problèmes concrets de l'angoisse fort différents.

- 109 Machiavel et les Florentins sont probablement les initiateurs de la pensée du concret. Ils seraient les premiers à avoir rompu avec un mode de pensée marqué par la philosophie politique et le droit : jusqu'alors les catégories d'Aristote s'imposaient et offraient un schéma d'interprétation passe-partout (et donc abstrait) du régime républicain valant pour toutes les cités. Une rupture intellectuelle était nécessaire pour se dire que chaque cité-état était une formation historique originale, différente des autres, avec une répartition spécifique de sa population en groupes et sous-groupes : il fallait les étudier avec soin pour comprendre les coalitions originales et inattendues qui donnaient à chaque lieu sa physionomie particulière (Gilbert, 1996 : 160).
- 110 *Asiles* de Goffman (1968) va nous permettre de bien comprendre cette idée. C'est l'exposé des institutions dites " totales " (appelées " totalitaires " dans l'édition française de Castel, 1968), qui montre les profondes similitudes entre, par exemple, un internat, un noviciat, un établissement psychiatrique, un camp d'extermination, un orphelinat, une prison, un bateau de la Navy. Qu'y a-t-il de comparable entre toutes ces organisations ? Rien à première vue : ne se donnent-elles pas des objectifs différents ? Or Goffman est frappé par les très nombreuses analogies et il en propose une théorie. Le problème central de ces organisations est de gérer un grand nombre d'hommes enfermés, coupés de l'extérieur. Il faut les gérer, c'est-à-dire s'occuper de leur travail, de leurs loisirs, de leur nourriture et de leur sommeil. Cette prise en charge de tous les besoins (que nous avons appelée " omni-emprise ", Kutu, 1973) réclamera la mise en place de mécanismes spécifiques comme la triple coupure : coupure des relations avec l'extérieur, avec l'intérieur (c'est-à-dire avec le personnel) et entre les reclus (inmates) eux-mêmes. On joindra à celles-ci des techniques de dépersonnalisation, de mortification et d'infantilisation. À la lecture de cette grille d'analyse, de nouvelles similitudes apparaissent et prennent un nouveau sens. Pourquoi tout se sait sur les reclus ? Parce que ces hommes sont enfermés, la direction veut tout savoir sur eux. Ce fait explique cette recherche permanente d'informations et non l'idéologie officielle qui proclame que c'est pour des raisons spirituelles que le jeune novice ne cache rien à son directeur de conscience. C'est pour des raisons de guérison que le malade livre tout à son psychiatre ; ou encore pour démontrer son amendement que le détenu moucharde auprès du directeur de la prison. Venons-en maintenant à l'objet de notre argumentation : peut-on imaginer que tout ce système social totalitaire dépende de la nature d'un problème : l'enfermement ? Le système social repose-t-il sur ce socle " *tout à fait objectif : l'enfermement* ", c'est-à-dire des barrières qui coupent le reclus de l'extérieur ? Ou faut-il plutôt conceptualiser cet enfermement comme stratégique, comme le fruit des stratégies des acteurs ? Une analyse fine fait apparaître que l'enfermement est une notion polysémique qui reçoit un contenu et un sens différent dans chaque lieu où elle est mise en œuvre : une prison n'est pas l'autre car elle est contingente d'un contexte, d'opportunités et de contraintes.
- 111 Prenons un malade qui consulte un généraliste pour un mal de vivre : divorce, chômage, etc. Il se plaint d'un ulcère. Faut-il immédiatement le soumettre à une série d'examen spécialisés de gastro-entérologie et approfondir la recherche des causes au niveau du tube digestif ? Le risque est que l'ulcère guéri, le malade revienne consulter pour une lombalgie ou des insomnies. La méthode Balint, du nom du psychanalyste hongrois qui a travaillé à Londres avec des généralistes, est de définir le problème médical comme psychosomatique, et non pas seulement comme somatique. On devine

que cette définition du problème comme psychologique est liée à des capacités de prise en charge psychothérapeutique du généraliste.

- 112 Nous découvrons qu'en rester à la version officielle des objectifs organisationnels conduit à attribuer automatiquement à la direction une prééminence qu'elle n'a pas nécessairement dans la vie quotidienne de l'organisation.
- 113 *L'apport de Saussure a résidé, on le sait, dans sa volonté de définir des catégories abstraites, (la langue, le signe) à l'aide de critères simples et logiques (en fait des systèmes d'opposition). Ces catégories et ces critères étant considérés comme universels et donc, scientifiquement, comme plus pertinents que les diverses notions empiriques dégagées par la description* (Dubuisson, 1993 : 139). C'est ce que Bourdieu emprunta à Levi-Strauss et celui-ci à Saussure.
- 114 Pour un essai de conciliation entre Crozier et Mintzberg, voyez Nizet et Pichault (1996).
- 115 Ce tournant n'est pas propre aux sciences humaines, il est général. Il concerne également les sciences de la nature. Nous avons signalé plus haut l'ouvrage de Prigogine et Stengers (1979) consacré à "*La Nouvelle Alliance*".
- 116 Sur le mode de production, cfr. infra l'annexe consacrée à la structure.
- 117 Ceci explique l'importance de la sociologie de Tocqueville ou de Weber comme penseurs de l'autonomie réciproque des instances.
- 118 Un angle d'attaque particulièrement fructueux est de concevoir le marché comme *un système d'avancement professionnel* (Tripier, 1991 : 163) que les gestionnaires de trajectoires professionnelles tentent de contrôler au travers de négociations multiples et permanentes. Pour une analyse de marchés très fermés, de type corporatiste, on peut consulter Paradeise (1985) ou Segrestin (1985) sur le cas des typographes, des pilotes de lignes ou des marins de la marine marchande.
- 119 Sur ce point central, la notion de gain, l'analyse stratégique est restée constante. En 1993, Friedberg (226-227) définit toujours la stratégie comme *une estimation raisonnable et plus ou moins intuitive de ces chances de gains et de pertes, dans un jeu qui lui indique à la fois les limites et les contraintes qu'il rencontre, mais aussi les opportunités et les atouts qu'il a en quelque sorte en main*.
- 120 Dans la famille de la sociologie des organisations, nous pouvons trouver chez Karpik (1965) et Touraine (1965) des sociologies axées sur cette insertion sociétale.
- 121 À la lecture de cette image, l'on comprend qu'une telle représentation des choses ne renvoie pas à la réalité objective : c'est une société qui se donne une telle représentation d'elle-même.
- 122 Ces modèles raisonnent en effet de façon générale, pour ne pas dire universelle, et non différenciée sur un acteur posé de façon abstraite et isolée de son contexte (Crozier et Friedberg, 1977 : 40) Il est fait allusion à des auteurs comme Argyris et Maslow.
- 123 Nous avons privilégié une lecture interactionniste en termes d'objectifs. Nous aurions pu développer le même raisonnement dans un contexte déterministe en parlant de logique sociétale de classes conditionnant l'acteur dans une direction.
- 124 Voyez Friedberg (1993 : 76).
- 125 Crozier et Friedberg (1977 : 81 et note 1) parlent d'*objectif limité et intermédiaire* qui témoigne du raisonnement *partiel et partial des acteurs*.
- 126 L'exemple de l'atelier du Monopole montre bien que " le caractère contraignant " ne provient pas d'un quelconque consensus entre les acteurs : *Il est dû simplement au fait qu'aussi longtemps qu'ils veulent continuer à jouer, il n'y a pour aucun d'eux de stratégie*

rationnelle (ou gagnante) possible qui ne l'oblige à un comportement favorable aux objectifs de l'ensemble et qui ne contribue au maintien du jeu lui-même (Crozier et Friedberg, 1977 : 99).

127 Nous avons ici une nouvelle version de l'équilibre des intérêts de Montesquieu. Il n'y a pas la main cachée d'Adam Smith (qui, rappelons-le, produisait l'intérêt général à travers la satisfaction des intérêts privés). Il s'agirait plutôt d'un " bras de fer ", ce qui ne veut pas dire qu'il s'agit d'un échange égalitaire. L'échange peut être inégal. Il peut aller jusqu'au départ (exit) ou au retrait (apathie).

128 Voyez aussi Friedberg (1993 : 227).

129 Nous retrouvons la même idée dans leur analyse de l'administration : *L'action administrative prend forme grâce à une suite d'effets qui sont beaucoup plus le résultat de relations pratiquées que d'objectifs définis a priori par les dirigeants et les services. L'action de l'administration relève moins de l'organigramme directif que des arrangements négociés entre les fonctionnaires et leurs interlocuteurs (Dupuy et Thoenig, 1985 : 182).*

130 Cette expression de " prisonnier " rappelle la cage de fer de Weber. Il ne faut toutefois pas y voir un retour au déterminisme. Comme nous l'avons dit plus haut, l'acteur a des possibilités de choix inscrites dans les règles du jeu. C'est un prisonnier libre (!) choisissant entre des stratégies (plus ou moins) gagnantes.

131 Voyez également Friedberg (1993 : 151).

132 Nous avons relevé cette idée supra au point 1.1.1.5.1. Les ouvrières de production se plaignent, alors que leur situation présente n'est pas trop défavorable. Ce qui les conduit à exprimer de telles croyances, c'est l'anticipation d'une détérioration de leur position, fondée sur la crainte que la direction ne veuille, un jour, rationaliser à leurs dépens.

133 Nous appelons ici approche classique de la culture la sociologie d'inspiration parsonienne, ainsi que néo-durkheimienne, que l'on retrouve dans le marxisme des années 60 et 70. Le thème de la communauté de valeurs est dominant. Si l'on suit Tripiet (1991), l'on découvre que ce thème ne constitue qu'un paradigme de la sociologie, à côté du paradigme de l'individu ou de la classe sociale. Mais durant ces deux décennies, ces deux derniers ont été " contaminés " par le premier. Le culturalisme, avec la personnalité de base, en est un exemple. Le marxisme en est un autre : le concept d'idéologie de classe dominante unifie toute la société (Bourricaud 1975, Abercrombie 1980) et se retrouve chez Marcuse, Althusser et Bourdieu.

134 Il faut éviter une interprétation durkheimienne du *Phénomène Bureaucratique* qui verrait dans la peur des relations face à face l'équivalent d'un système de valeurs communes partagées par tous les acteurs porteurs des stratégies. Ce serait un équivalent des valeurs encadrantes à l'intérieur desquelles se déploieraient les intérêts bureaucratiques.

135 Le lecteur nous pardonnera d'insister un peu lourdement sur l'équivalence entre les deux termes car nous n'ignorons pas les trois types de légitimité wébérienne. Nous ne faisons pas l'erreur de réduire les valeurs à la seule légitimité traditionnelle.

136 Une analyse fine se doit encore de distinguer des théologies différentes au sein de l'Ancien Testament : certains pasteurs de l'Angleterre puritaine se sont réclamés d'Abraham alors que d'autres se sont retrouvés dans le message de Moïse (Walzer, 1986 : 97).

137 C'est un point sur lequel l'influence de Tocqueville s'est faite la plus forte sur la pensée de Crozier. Ce dernier déclarait dans *" le Mal américain " : Toujours, dans une*

même culture, cohabitent plusieurs manières de résoudre un problème donné ou d'y échapper, et il semble bien que cette diversité soit non seulement fonctionnelle mais proprement indispensable. Au-delà de l'énumération, toujours piquante, des traits contradictoires propres à chaque société, la véritable question est de savoir à quoi répondent toutes ces caractéristiques. On pourrait dire, de façon caricaturale, que la culture se compose de tous les problèmes que les hommes se créent les uns aux autres pour réussir à vivre ensemble, et de la façon dont ils les résolvent. Le génie de Tocqueville aura été d'apercevoir, le premier, ce caractère problématique et instrumental de la culture, avec toutes ses conséquences (1980 : 280).

138 Le changement de vocabulaire est à noter : les termes "objectif", "fin" ou "préférence" sont employés plus fréquemment que le terme "valeur". Voyez également Boudon (1986).

139 Friedberg (1993 : 50 et 76) rappelle également cette position dans son dernier livre.

140 En 1963, Crozier avait introduit le concept de stratégie. Deux ans après, dans la "Sociologie de l'action", Touraine présentait une pensée construite autour de la notion de projet. C'est probablement la postérité sociologique française de l'existentialisme sartrien et de l'humanisme de Camus. Jean-Daniel Reynaud introduira l'expression de communauté de projet en 1989. Voyez également Karpik (1965) sur ces points.

141 Au milieu des années 70, une telle vision engodène des valeurs apparaît explicitement dans des travaux de sensibilités théoriques très différentes. Touraine (1975) diagnostique une disparition des garants métasociaux : tout devient enjeu social, objet de luttes sociales. Les textes similaires de Crozier et Friedberg (1977) ou de Boudon (1977) viennent d'être longuement rappelés dans cette section. Ceci reflète encore le tournant wébérien de la sociologie française. Voyez Hirschhorn (1988).

142 Alain Touraine (1984 : 60 et 91) et Habermas (1987) ont souligné cet apport central de la sociologie des organisations.

143 Plus récemment, Boudon (1995 : 33) reformule la même position : *Il s'ensuit que la distinction entre moyens et fins, toute essentielle qu'elle soit, est relative. D'autre part, certaines actions ont bien une finalité intrinsèque, mais elles sont aussi des moyens ou d'autres fins. Écrire un article peut constituer un plaisir et en même temps viser à convaincre autrui de la pertinence des thèses qu'on défend. La coupure entre fins et moyens apparaît donc comme bien fragile, comme correspondant surtout à une simplification utile pour penser des "actions isolées". Plus précisément : la distinction entre moyens et fins est indispensable, mais il faut traiter les objectifs concrets de l'action comme des variables capables de passer de l'état de moyen à celui de fin et réciproquement, plutôt que comme des constantes.*

144 Pour une analyse critique de cette position, voyez Chazel (1994).



BIBLIOGRAPHIE

(générale de l'ouvrage)

Bibliographie générale de l'ouvrage

- ABERCROMBIE, N., and alii., 1980, *The dominant ideology thesis*, George Allan & Uwin, London.
- ACKERMANN, W., 1993, *Police, justice, prisons*, L'Harmattan, Paris.
- ALEXANDER, J., 1982, "Max Weber, la théorie de la rationalisation et le marxisme", in *Sociologie et Sociétés*, n° 14 : 33-43.
- ALTER, 1990, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- ALTER, N., 1996, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, Paris.
- ALTHUSSER, L., 1959, *Montesquieu : la politique et l'histoire*, PUF, Paris.
- ALTHUSSER, L., 1970, "Les appareils idéologiques d'état", in *La pensée ???*
- ANSART, P., 1990, *Les sociologies contemporaines*, Le Seuil, Paris.
- ANZIEU, D., 1972, *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, Paris.
- ARENDT, H., 1972, *La crise de la culture*, Gallimard, Paris.
- ARENDT, H., 1993, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris.
- ARIES, Ph. et DUBY, G., Édts, 1986, *Histoire de la vie privée. De la Renaissance aux Lumières*, Le Seuil, Paris.
- ARIES, PH., 1975, *L'enfant et la vie familiale sous l'Ancien Régime*, Le Seuil, Paris.
- ARON, R., 1962, *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Gallimard, Paris.
- ARON, R., 1967, *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, Paris.
- ARON, R., 1976, *Penser la guerre. Clausewitz*, Gallimard, Paris.
- BACZKO, B., 1974, *Rousseau. Solitude et communauté*, Mouton, Paris.
- BAECHLER, J., 1971, *Les origines du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- BAECHLER, J., 1975, *Les suicides*, Callman-Levy, Paris.
- BAJOIT, M., 1988, "Exit, voice and loyalty ... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement" in *Revue Française de Sociologie*, n° 29 : 325-345.
- BALINT, M., 1966, *Le médecin, son malade et la maladie*, Payot, Paris.
- BALLE, C., 1990, *Sociologie des organisations*, PUF, Paris.
- BAROUCH, G., 1989, *La décision en miettes*, L'Harmattan, Paris.
- BAROUCH, G., 1994, "La rhétorique des monographies", in *PAVÉ, F., op. cit.* : 153-159.
- BARRERE-MAURISSON, M.-A., 1994, "Travail et famille. Pour une redéfinition du travail et de son partage", in DE COSTER, M., et PICHAULT, F., *op. cit.*, 401-419.
- BARRET-KRIEGEL, B., 1979, *L'État et les esclaves*, Calmann-Lévy, Paris.
- BARRET-KRIEGEL, B., 1984, "Judaïsme et développement politique européen", in Colloque des intellectuels juifs de langue française. *Israël, Le judaïsme et l'Europe*, Gallimard, Paris : 265-275.
- BASZANGER, I., 1986, "Les maladies chroniques et leur ordre négocié", in *Revue Française de Sociologie*, n° 27 : 3-27.
- BASZANGER, I., 1995, *Douleur et médecine, la fin d'un oubli*, Le Seuil, Paris.
- BAWIN, B., 1996, *Le lien familial sous questions*, De Boeck, Bruxelles.
- BELL, D., 1973, *Vers la société post-industrielle*, Laffont, Paris.

- BEN DAVID, J., 1960, " Roles and innovations in medicine ", in *American Journal of Sociology*, n° 66 : 557-568.
- BEN DAVID, J., 1971, *The Scientist's role in society*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- BENDIX, R., 1966, *Max Weber, An intellectual portrait*, Methuen, London.
- BERGER, P., et LUCKMANN, T., 1966, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens-Klincksieck, Paris.
- BERLIN, I., 1988, *A contre-courant*, Albin Michel, Paris.
- BERNOUX, Ph., 1985, *La sociologie des organisations*, Le Seuil, Paris.
- BERTHELOT, J.-M., 1990, *L'intelligence du social*, PUF, Paris.
- BESNARD, Ph., 1970, *Protestantisme et capitalisme*, Colin, Paris.
- BINST, M., 1990, *Du mandarin au manager hospitalier*, L'Harmattan, Paris.
- BIRNBAUM, P., 1970, *Sociologie de Tocqueville*, PUF, Paris.
- BLANC, M., Éd., 1992, *Pour une sociologie de la transaction sociale*, L'Harmattan, Paris.
- BLOCH, F., et BUISSON, M., 1994, " La circulation du don ", in *Communications*, 59 : 55-72.
- BLOOM, A., 1987, *L'âme désarmée*, Julliard, Paris.
- BOLTANSKI, L., et THEVENOT, L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- BOUDON, R., 1970, *Les méthodes en sociologie*, PUF, Paris.
- BOUDON, R., 1979, *La logique du social*, Hachette, Paris.
- BOUDON, R., 1984, *La place du désordre*, PUF, Paris.
- BOUDON, R., 1995, *Le juste et le vrai*, Fayard, Paris.
- BOUDON, R., et BOURRICAUD, F., 1982, *Dictionnaire critique de sociologie*, PUF, Paris.
- BOUDON, R., 1986, *L'idéologie*, Fayard, Paris.
- BOURDIEU, P. ET PASSERON, JC., 1964, *Les héritiers, les étudiants et leurs études*, Minuit, Paris.
- BOURDIEU, P., 1971a, " Genèse et structure du champ religieux ", in *Revue Française de Sociologie*, n° 12 : 295-334.
- BOURDIEU, P., 1971b, " Une interprétation de la théorie de la religion selon Max Weber ", in *Archives Européennes de Sociologie*, n° 12 : 3-21.
- BOURDIEU, P., 1976, " Le champ scientifique " in *Actes de la recherche en sciences sociales*, juin, n° 2-3, 88-104.
- BOURDIEU, P., 1979, *La distinction*, Minuit, Paris.
- BOURDIEU, P., 1984, *Homo academicus*, Minuit, Paris.
- BOURDIEU, P., et PASSERON, JC., 1970, *La reproduction*, Minuit, Paris.
- BOURETZ, P., 1996, *Les promesses du monde. Philosophie de Max Weber*, Gallimard, Paris.
- BOURRICAUD, F., 1975, " Contre le sociologisme : une critique et des propositions ", in *Revue Française de Sociologie*, n° 16 : 583-603.
- BRAUDEL, F., 1979, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme. XV-XVIII^e siècles*, Colin, Paris.
- BURKHARDT, J., 1958, *La civilisation de la Renaissance en Italie*, Le Livre de Poche, Paris.
- CAILLE, A., 1981, " La sociologie de l'intérêt est-elle intéressante ? ", in *Sociologie du travail*, n° 23 : 257-274.
- CALLON, M., et VIGNOLLE, J.-P., 1976, " Organisation locale et enjeux sociétaux. Le cas d'un centre de recherche " in *Sociologie du travail*, n° 18 : 333-351).
- CASTEL, R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris.
- CASTORIADIS, C., 1975, *L'institution imaginaire de la société*, Le Seuil, Paris.
- CHARTIER, R., 1989, *Les origines culturelles de la Révolution Française*, Le Seuil, Paris.
- CHAPOULIE, J.-M., 1996, " Hugues et la tradition de Chicago ", in Hughes E., 1996. *Le regard sociologique*, Paris, Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales : 13-57.
- CHATELET, F., et alii. Éd., 1989, *Dictionnaire des œuvres politiques*, PUF, Paris.
- CHAUSSINAND-NOGARET, G., 1976, *La noblesse au XVIII^e siècle*, Fayard, Paris.
- CHAUVENET, A., 1992, *La protection de l'enfance*, L'Harmattan, Paris.

- CHAZEL, F., 1996, "Les ajustements cognitifs dans les mobilisations collectives : questions nouvelles et hypothèses", in Boudon R., Bouvier A. et Chazel F., Éd. *Cognition et sciences sociales*, PUF, Paris : 193-206.
- CHAZEL, F., FAVEREAU, O., et FRIEDBERG, E., 1994, "Symposium sur Le pouvoir et la règle", in *Sociologie du Travail*, n° 36 : 85-111.
- CHRISTIN, O., 1991, *Une révolution symbolique. L'iconoclasme huguenot et la reconstruction catholique*, Minuit, Paris.
- COENEN-HUTHER, J., 1994, "Entre Durkheim et Weber : Parsons et la théorie volontariste de l'action", in Hirschhorn M. et Coenen-Huther, J. *Durkheim, Weber Vers la fin des malentendus*, L'Harmattan, Paris.
- COENEN-HUTHER, J., 1997, *Tocqueville*, PUF, Paris.
- COLASSE et PAVE, 1994, "Michel Crozier, Chercheur et enseignant", in *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, juin 1994 : 15-28.
- COLLIOT-THELENE, C., 1992, *Le désenchantement de l'État. De Hegel à Max Weber*, Minuit, Paris.
- CONSTANT, B., 1980, *De la liberté chez les modernes*, Livre de Poche, Paris.
- CORCUFF, P., 1995, *Les nouvelles sociologies*, Nathan, Paris.
- CROZIER, M., et FRIEDBERG, E., 1977, *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- CROZIER, M., 1964, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris.
- CROZIER, M., 1984, *Le Mal américain*, Fayard, Paris.
- CROZIER, M., 1987, *État moderne, État modeste*, Fayard, Paris.
- CROZIER, M., 1994, "De l'état de jeune intellectuel à la profession de chercheur en sciences sociales", in PAVE, F., *op. cit.*, pp. 80-96.
- CROZIER, M., 1994, "L'analyse des systèmes bureaucratiques. Un bilan intellectuel", in *Pensées politiques*, Gallimard-Le Seuil, Paris.
- CROZIER, M., 1995, *La crise de l'intelligence*. Avec B. TILLIETTE, Interéditions, Paris.
- CROZIER, M., 1996, "Comment je me suis découvert sociologue", in *Revue Française de science politique*, 46 : 80-95.
- d'IRIBARNE, Ph., 1989, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, Paris.
- DE LAUNAY, M., 1991, *Préface au Protestantisme et modernité de Troeltsch*, I-XI.
- DE COSTER, M., et PICHAULT, F., 1994, *Traité de sociologie du travail*, De Boeck, Bruxelles.
- DECOSTER, M., 1978, *L'analogie en sciences humaines*, PUF, Paris.
- DECOSTER, M., 1992, *Introduction à la sociologie*, De Boeck, Bruxelles.
- DELRUELLE, E., 1993, *Le consensus impossible. Le différend éthique et politique chez Arendt et Habermas*, Ousia, Paris.
- DELUMEAU, J., 1974, *L'Italie de Botticelli à Bonaparte*, Colin, Paris.
- DEMAZIERE, D., 1992, *Le chômage en crise ?* Presses Universitaires de Lille.
- DEMAZIERE, D., 1995, *Le chômage de longue durée*, PUF, Paris.
- DEMAZIERE, D., 1996, *La sociologie du chômage*, La découverte, Paris.
- DERATHE, R., 1950, *Jean-Jacques Rousseau et la science politique de son temps*, Vrin, Paris.
- DESMAREZ, P., et STROOBANTS, M., 1987, "Au lieu de l'entreprise", communication présentée aux 2^e journées de la Sociologie du travail de la Société française de sociologie, Lille.
- DESMAREZ, P., 1986, *La sociologie industrielle aux États-Unis*, Colin, Paris.
- DION, S., 1986, *La politisation des mairies*, Économica, Paris.
- DISSELKAMP, A., 1994, *L'éthique protestante de Max Weber*, PUF, Paris.
- DOSSE, F., 1995, *L'empire du sens*, La Découverte, Paris.
- DOUGLAS, J., 1967, *The meaning of suicide*, Princeton, PUP.
- DUBAR, C., & SAINSAULIEU, R., 1992, "Mobilités et formes de production identitaire", in COUTROT, L., et DUBAR, C., Éd., *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, La Documentation française, Paris :

328-341.

- DUBAR, C., 1991, *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Colin, Paris.
- DUBAR, C., 1992, "Formes identitaires et socialisation professionnelle", in *Revue Française de Sociologie*, n° 33 : 505-529.
- DUBAR, C., 1994, "L'insertion comme articulation temporelle du biographique et du structurel", in *Revue française de sociologie*, n° 35 : 283-291.
- DUBAR, C., 1996, "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", in *Sociologie du travail*, n° 38 : 179-193.
- DUBET, F., et LAPEYRONNIE, D., 1992, *Quartiers d'exil*, Le Seuil, Paris.
- DUBET, F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Le Seuil, Paris.
- DUBUISSON, D., 1993, *Mythologies du XX^e siècle*. Dumézil, Levi-Strauss, Éliade, Lille, Presses Universitaires de Lille.
- DUBY, G., 1973, *Guerriers et paysans*, Gallimard, Paris.
- DUMONT, L., 1983, *Essais sur l'individualisme*, Le Seuil, Paris.
- DUPUY, JP., 1992, *Introduction aux sciences sociales*, Éllipses, Paris.
- DURKHEIM, E., 1963, *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris.
- DURKHEIM, E., 1969, *Le suicide*, PUF, Paris.
- DURKHEIM, E., 1960, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, Paris.
- DURKHEIM, E., 1967, *De la division du travail social*, Paris.
- EHRARD, J., *L'idée de nature en France à l'aube des Lumières*, Flammarion, Paris.
- ÉLIAS, N., 1974, *La société de Cour*, Calmann-Levy, Paris.
- ÉLIAS, N., 1975, *La dynamique de l'Occident*, Calmann-Levy, Paris.
- ENRIQUEZ, E., 1983, *De la horde à l'état*, Gallimard, Paris.
- ENRIQUEZ, E., 1992, *L'organisation en analyse*, PUF, Paris.
- EWALD, F., 1986, *L'État-providence*, Grasset, Paris.
- FERRO, M., 1969, *La grande guerre 1914-1918*, Gallimard, Paris.
- FERRY, J.M., 1987, *Habermas. L'éthique de la communication*, PUF, Paris.
- FERRY, J.M., 1996, *L'éthique reconstructive*, Cerf, Paris.
- FERRY, L., et RENAUT, A., 1985, *La pensée 68*, Gallimard, Paris.
- FINLEY, M., 1994, *Démocratie antique et Démocratie moderne*, Payot, Paris.
- FLANDRIN, JL., 1976, *Familles*, Hachette, Paris.
- FLEISCHMANN, E., 1964, "De Marx à Nietzsche", in *Archives Européennes de Sociologie*, n° 5 : 190-238.
- FOUCAULT, M., 1975, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris.
- FOX, R., 1959, *Experiment Perilous*, The Free Press. Glencoe.
- FRANCQ B., et LAPEYRONNIE, D., 1990, *Les deux morts de la Wallonie sidérurgique*, CIACO, Bruxelles.
- FREIDSON, E., 1984, *La profession médicale*, Payot, Paris.
- FREUND, J., 1966, *Sociologie de Max Weber*, PUF, Paris.
- FREUND, J., 1991, *L'aventure du politique. Entretiens avec Charles Blanchet*, Critérion, Paris.
- FRIEDBERG, E., 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil, Paris.
- FURET, F., 1983, *Penser la révolution française*, Gallimard, Paris.
- GAUCHET, M., 1986, *Le désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Gallimard, Paris.
- GAY, P., 1991, *Freud. Une vie*, Hachette, Paris.
- GILBERT, F., 1996, *Machiavel et Guichardin*, Le Seuil, Paris.
- GIOVANNANGELI, D., 1990, *La fiction de l'être*, De Boeck, Bruxelles
- GIOVANNANGELI, D., 1995, *La passion de l'origine*, Galilée, Paris.
- GIRARD, R., 1961, *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Paris.

- GIRARD, R., 1972, *La violence et le sacré*, Grasset, Paris.
- GIRAUD, Cl., 1987, *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, L'Harmattan, Paris.
- GIRAUD, Cl., 1993, *L'action commune*, L'Harmattan, Paris.
- GOFFMAN, E., 1962, " On cooling the mark out. Some aspects of adaptations to failure ", in Rose, A., 1962, *Human behavior and social processes*, Routledge & Kegan, London : pp. 482-505.
- GOFFMAN, E., 1968, *Asiles*, Minuit, Paris.
- GOLDMANN, L., 1971, *Structures mentales et création culturelle*, Denoël, Paris.
- GONNET, F., 1992, *L'hôpital en question(s)*, Lamarre, Paris.
- GOSS, M., 1970, Relations d'autorité et d'influence entre médecins dans une consultation in HERZLICH, C., *Médecine, maladie et société*, Mouton, Paris : 263-280.
- GOUBERT P., 1969, *L'Ancien Régime*, Colin, Paris.
- GOULDNER, A.-W., 1954, *Patterns of industrial bureaucracy*, Glencoe, Ill., Free Press.
- GRAFMEYER, Y., 1994, *Sociologie urbaine*, Nathan, Paris.
- GREMION, P., 1977, *Le pouvoir périphérique*, Le Seuil, Paris.
- GREMION, P., 1994, " La construction du Phénomène bureaucratique ", in PAVE, F., *op. cit.*, pp. 49-79.
- GRESLE, F., PANOFF, M., TRIPIER, P., 1990, *Dictionnaire des Sciences Humaines*, Nathan, Paris.
- GUILLEMARD, AM., 1986, *Le déclin du social*, PUF, Paris.
- HAARSCHER, G., 1988, *La raison du plus fort. Philosophie du politique*, Mardaga, Bruxelles.
- HABERMAS, J., 1987, *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, Paris.
- HARNECKER, M., 1971, *Les concepts fondamentaux du marxisme*, Contradictions, Bruxelles.
- HENNIS, W., 1996, *La problématique de Max Weber*, PUF, Paris.
- HIRSCHHORN, M., 1988, *Max Weber et la sociologie française*, L'Harmattan, Paris.
- HIRSCHMAN, A., 1980, *Les passions et les intérêts*, PUF, Paris.
- HIRSCHMAN, A., 1991, *Deux siècles de rhétorique révolutionnaire*, Fayard, Paris.
- HOBSBAWM E., 1989, *L'ère des empires, 1875-1914*, Fayard, Paris.
- HOBSBAWM, E., 1988, *L'ère des révolutions*, Complexe, Paris.
- HUYZINGA, J., 1967, *Le déclin du Moyen Age*, Payot, Paris.
- ISTAS, M., 1986, *Les morales selon Max Weber*, Cerf, Paris.
- JAMOUS, H., 1969, *Sociologie de la décision*, C.N.R.S., Paris.
- JANZ, C., 1984-85, *Nietzsche*, Gallimard, Paris.
- JARDIN, A., 1984, *Tocqueville*, Hachette, Paris.
- JAVEAU, C., 1986, *Leçons de sociologie*, Méridiens Klincksieck, Paris.
- JOAS, H., 1994, " La théorie de l'action chez Durkheim et chez Weber : le problème de la créativité " in HIRSCHHORN M. et COENEN-HUTHER J. *Durkheim, Weber. Vers la fin des malentendus*, L'Harmattan, Paris : 53-71.
- JOHNSTON, W., 1985, *L'esprit viennois*, PUF, Paris.
- JOUANNA, A., 1991, " Des "gros et gras" aux "gens d'honneur" ", in CHAUSSINAND-NOGARET G., Éd., 1991, *Histoire des élites en France*, Tallandier, Paris.
- KALBERG, S., 1979, " The search for thematic orientations in a fragmented œuvre ", in *Sociology*, n° 13 : 127-139.
- KARPIK, L., 1965, " Trois concepts sociologiques : le projet de référence, le statut social et le bilan individuel ", in *Archives européennes de sociologie*, 2 : 191-222.
- KARPIK, L., 1995, *Les avocats*, Gallimard, Paris.
- KELLERHALS, J., et MONTANDON, C., 1991, *Les stratégies éducatives des familles*, Delachaux et Niestlé, Lausanne.
- KISSINGER, H., 1996, *Diplomatie*, Fayard, Paris.

- KOSELLECK, R., 1959, *Le règne de la critique*, Minuit, Paris.
- KRÜLL, M., 1983, *Sigmund, fils de Jacob*, Gallimard, Paris.
- KUTY, O., et VRANCKEN, D., 1994, "Stratégies et identités professionnelles. La nouvelle valeur d'autonomie en gériatrie", in *PAVE, F.*, 1994 : 362-368.
- KUTY, O., 1971, "Le cosmopolite et le local", in *Sociologie du Travail*, n° 23 : 308-323.
- KUTY, O., 1973, *Le pouvoir du malade*, Thèse de doctorat en sociologie présentée à Paris V-René Descartes.
- KUTY, O., 1975, "Orientation culturelle et profession médicale", in *Revue Française de Sociologie*, n° 16 : 189-214.
- KUTY, O., 1977, "Le paradigme de négociation", in *Sociologie du travail*, n° 19 : 157-175.
- KUTY, O., 1983, "Les innovations scientifiques dans le champ sanitaire, 1750-1825", in *Sciences sociales et santé* : 119-173.
- KUTY, O., 1985, "L'espace interorganisationnel et la post-sociale démocratie", in *Recherches sociologiques*, 18 : 29-42.
- KUTY, O., 1994, *Innover à l'hôpital*, L'Harmattan, Paris.
- LADRIERE, P., 1986, La fonction rationalisatrice et l'éthique religieuse dans la théorie wébérienne de la modernité, *Archives des Sciences Sociales de la religion*.
- Ladrière, P., 1990, "Le christianisme dans la théorie wébérienne de la modernité", in *CENTRE THOMAS MORE. Christianisme et modernité* : 37-73.
- LAFAYE, C., 1996, *La sociologie des organisations*, Nathan, Paris.
- LASLETT, P., 1969, *Un monde que nous avons perdu*, Flammarion, Paris.
- LE GOFF, J., 1991, *Pour un autre Moyen Age : Temps, travail et culture en Occident*, Gallimard, Paris.
- Lebrun, F., 1975, *La vie conjugale sous l'Ancien Régime*, Armand Colin, Paris.
- LECUYER, B.P., 1978, "Bilan et perspectives de la sociologie de la science dans les pays occidentaux", in *Archives Européennes de Sociologie*, n° 19 : 257-336.
- LEEDS, R., 1964, "The absorption of protest", in COOPER et ali, *New Perspectives in organizationnel research*, Wiley, New York, 115-135.
- LEFORT, C., 1981, *L'invention démocratique*, Fayard, Paris.
- LEFORT, C., 1986, *Essai sur le politique. XIX-XX^e siècles*, Le Seuil, Paris.
- LEFORT, C., 1986, *Le travail de l'œuvre Machiavel*, Gallimard, Paris.
- LEGRAND, M., 1987, *Préretraite et dynamique associative*. Thèse de l'Université de Nancy II.
- LEVY, A., 1969, *Les paradoxes de la liberté dans un hôpital psychiatrique*, EPI, Paris.
- LEVY, Y., 1980, *Introduction au Prince de Machiavel*, Flammarion, Paris : 7-83.
- LUKES, S., 1977, *Émile Durkheim*, Penguin, New York.
- LYOTARD, J.-F., 1979, *La condition post-moderne*, Minuit, Paris.
- MACHIABEL, N., 1986, *Œuvres. Discours sur la première décade de Tite-Live*, Gallimard, Paris.
- MACQUET, C., 1991, *L'autothématisation de la toxicomanie*, Thèse de doctorat présentée à l'Université de Liège.
- MANENT, P., 1977, *Naissance de la politique moderne*, Payot, Paris.
- MANENT, P., 1982, *Tocqueville et la nature de la démocratie*, Julliard, Paris.
- MANENT, P., 1986, *Les libéraux*, Hachette, Paris.
- MANSFIELD, H., 1994, *Le prince apprivoisé*, Fayard, Paris.
- MARCH, J. et SIMON, H., 1963, *Les organisations*, Dunod, Paris.
- MARCUSE, H., 1967, *L'homme unidimensionnel*, Minuit, Paris.
- MAROY, Ch., REMY, J., et VAN CAMPENHOUDT, M., 1996, "La foi et le métier : transaction symbolique dans l'institution chrétienne", in *Cahiers internationaux de sociologie*, 100 : 91-124.
- MARSHALL, T.H., 1963/1976, *Class citizenship and social development*, Greenwood Press, Westport.
- MC LUHAN, M., 1967, *La galaxie Gutenberg*, Mame, Paris.

- MEIER, Ch., 1995, *La naissance du politique*, Gallimard, Paris.
- MENDRAS, H., et Forsé, M., 1983, *Le changement social*, Colin, Paris.
- MENDRAS, H., 1975, *Éléments de sociologie*, Colin, Paris
- MERTON, R., 1953, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris, 2^e édition 1965.
- MESTROVIC, S., 1988, “ Durkheim, Schopenhauer and the relationship between goals and means : reversing the assumptions in the parsonian theory of rational action ”, in *Sociological Inquiry*, n° 58 : 163-181.
- MINTZBERG, H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions de l'organisation, Paris.
- MOLITOR, M., 1992, “ Orthodoxie des piliers et conduites novatrices ”, in *Revue de l'institut de Sociologie* : 131-142.
- MOMMSEN, W., 1965, “ La sociologie politique de Max Weber et sa philosophie de l'histoire universelle ”, in *Revue internationale de sciences sociales* : 23-48.
- MOMMSEN, W., 1985, *Max Weber et la politique allemande*, PUF, Paris.
- MONGIN, O., 1994, *Face au scepticisme*, La Découverte, Paris.
- MONTESQUIEU, C., 1979, *L'esprit des lois*, Garnier-Flammarion, Paris
- MOORE, B., 1969, *Les origines sociales de la dictature et de la démocratie*, Maspéro, Paris.
- MOSES, S., 1992, *L'ange de l'histoire*, Le Seuil, Paris.
- MOSSE, G., 1975, *The nationalization of the masses*, Fertig, New York.
- MOUSNIER, R., 1974, *Les institutions de la France sous la monarchie absolue*, PUF, Paris.
- MUCHEMBLED, R., 1988, *L'invention de l'homme moderne*, Fayard, Paris.
- MUCHEMBLED; R., 1992, *Le temps des supplices*, Colin, Paris.
- MUELLER, G., 1979, “ The notion of rationality in the work of Max Weber ”, in *Archives Européennes de Sociologie*, n° 20 : 149-171.
- NIETZSCHE, F., 1988, *La généalogie de la morale*, Gallimard, Paris.
- NISBET, T., 1984, *La tradition sociologique*, PUF, Paris, 1^{re} édition : 1966.
- NIZET, J., et PICHULT, F., 1995, *Comprendre les organisations. Minzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, Paris.
- OLSON, M., 1982, *Logique de l'action collective*, PUF, Paris.
- PADIOLEAU, JG., 1986, *L'ordre social, L'Harmattan*, Paris.
- PAGES, M., 1965, “ L'élasticité d'une organisation en crise de direction ”, in *Sociologie du Travail*, 7 : 364-382.
- PARADEISE, C., 1984, “ La marine marchande française : un marché du travail fermé ”, in *Revue Française de Sociologie*, 26 : 352-375.
- PARSONS, T., 1937/1967, *The structure of social action*, Collier Mc Millan, Toronto, New York, The Free Press.
- PARSONS, T., Fox, R., 1952, “ Illness, therapy and the modern urban American family ”, in *Journal of social issues* : 31-44.
- PASQUINO, P., 1989, “ Schmitt Carl, 1988-1985 ”, in CHATELET F. et al., *Dictionnaire des Œuvres politiques*, PUF, Paris : 943-952.
- PASSERON, JC., 1992, *Le raisonnement sociologique*, Nathan, Paris.
- PAVE, F., Éd., 1986, “ Des systèmes de communication isolants ”, in *Gérer et Comprendre*, p. 32-40.
- PAVE, F., Éd., 1989, *L'illusion informaticienne*, L'Harmattan, Paris.
- PAVE, F., Éd., 1994, *L'analyse stratégique. Autour de M. Crozier*. Colloque de Cerisy, Le Seuil, Paris.
- PAWEL E., 1988, *Franz Kafka ou le cauchemar de la raison*, Le Seuil, Paris.
- PFRIMMER, 1982, *Freud, lecteur de la Bible*, PUF, Paris.
- PICHULT, F., 1990, *Le conflit informatique*, De Boeck, Bruxelles.
- PIOTET, F., et SAINSAULIEU, R., 1994, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Fondation nationale de sciences politiques.
- POCOCK, J., 1997, *Le moment machiavélien*, PUF, Paris.

- POLLAK, M., 1984, *Vienne 1900*, Gallimard-Julliard, Paris.
- POLY, JP., et BOURNAZEL, E., 1980, *La mutation féodale*, PUF, Paris.
- PRAGER, J., 1981, "Moral inegration and political inclusion : a comparison of Durkheim's and Weber's theories of democracy", in *Social Forces*, n° 59 : 918: 950.
- PRIGOGINE, I., et STENGERS, I., 1979, *La nouvelle alliance*, Gallimard, Paris.
- QUIVY, R., RUQUOY, D., et VAN CAMPENHOUDT, M., 1989, *Malaise à l'école*, Facultés universitaires de Saint-Louis, Bruxelles.
- RAYNAUD, P.) 1988, "Le décisionnisme de Karl Schmitt", in *Esprit*, Novembre, 1998 : 134-136.
- RAYNAUD, Ph., 1987, *Weber et les dilemmes de la raison moderne*, PUF, Paris.
- REISMAN, D., 1964, *La foule solitaire*, Arthaud, Paris, 1^{re} édition américaine : 1951).
- REMY, J., et VOYE, M., 1991, *Produire ou reproduire*, De Boeck, Bruxelles.
- REMY, J., 1992, "La vie quotidienne et les transactions sociales", in BLANC, *op. cit.*, 83-111.
- REYNAUD, E., , 1982, "Identités collectives et changement social", in *Sociologie du Travail*, n° 24 : 159-176.
- REYNAUD, J.-D., 1988, "La régulation dans le sorganisations : régulation de contrôle et régulation autonome", in *Revue Française de Sociologie*, 5-18.
- REYNAUD, J.-D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Colin, Paris.
- RICHET, D., 1973, *La France moderne : l'esprit des institutions*, Flammarion, Paris.
- RICOEUR, P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Le Seuil, Paris.
- RICOEUR, P., 1991, *Temps et récit*, Le Seuil, Paris.
- RICOEUR, P., 1995, *Le juste*, Esprit, Paris.
- ROBERT, M., 1979, *Seul, comme Franz Kafka*, Calmann-Levy, Paris.
- ROSSO, C., 1971, *Montesquieu moraliste. Des lois au bonheur*, Ducros, Bordeaux.
- SAFRANSKI, R., 1996, *Heidegger et son temps*, Grasset, Paris.
- SAHLINS, 1980, *Au cœur des sociétés*, Gallimard, Paris.
- SAINSAULIEU, R., 1985, *L'identité au travail*, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- SAINSAULIEU, R., 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz, Paris.
- SAINSAULIEU, R., et SEGRESTIN, D., 1986, "Vers une théorie de l'entreprise", *Sociologie du travail*, n° 28 : 335-352.
- SCHAMA, S., 1991, *L'embaras de richesses. La culture hollandaise au siècle d'or*, Gallimard, Paris.
- SCHORSKE, C., 1983, *Vienne, fin de siècle. Politique et cutlure*, Le Seuil, Paris.
- SCHUMPETER, J., 1972, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris.
- SEGRESTIN, D., 1980, "Les communautés pertinentes de l'action collective", in *Revue Française de Sociologie*, n° 21 : 171-203.
- SEGRESTIN, D., 1985, *Le phénomène corporatiste*, Fayard, Paris.
- SEGRESTIN, D., 1992, *Sociologie de l'entreprise*, Colin, Paris.
- SEIDMAN, S., 1987, *Le libéralisme et la théorie sociale en Europe*, PUF, Paris.
- SENNETT, R., 1979, *Les tyrannies de l'intimité*, Le Seuil, Paris.
- SFEZ, L., 1984, *La décision*, PUF, Paris.
- SILVERMAN, D., 1973, *La théorie des organisations*, Dunod, Paris.
- SIMON, M., et Benoit, A., 1968, *Le judaïsme et le christianisme antique*, PUF, Paris.
- SKINNER, Q., 1989, *Machiavel*, Le Seuil, Paris.
- SKOCPOL, T., 1985, *États et révolutions sociales*, Fayard, Paris.
- SOLE, J., 1989, *La révolution en questions*, Le Seuil, Paris.
- STERNHELL, Z., 1978, *La droite révolutionnaire, 1885-1914. Les origines françaises du fascisme*, Le Seuil, Paris.
- STRAUSS, L., 1969, *Droit naturel et Histoire*, Plon, Paris.

- STRAUSS, L., 1982, *Pensées sur Machiavel*, Payot, Paris.
- STROOBANTS, M., 1993, *Sociologie du travail*, Nathan, Paris.
- TOCQUEVILLE, A., 1952, *L'Ancien Régime et la révolution*, Gallimard, Paris.
- TOCQUEVILLE, A., 1980, *De la démocratie en Amérique*, Garnier-Flammarion, Paris.
- TOURAINÉ, A., 1965, *Sociologie de l'action*, Le Seuil, Paris.
- TOURAINÉ, A., 1968, *Le mouvement de mai ou le communisme utopique*, Le Seuil, Paris.
- TOURAINÉ, A., 1969, *La société postindustrielle*, Denoël, OU Gonthier, Paris.
- TOURAINÉ, A., 1973, *Production de la société*, Le Seuil, Paris.
- TOURAINÉ, A., 1975, “ Les nouveaux mouvements sociaux ”, in *Sociologie du travail*, n° 17 : 1-25.
- TOURAINÉ, A., 1984, *Le retour de l'acteur*, Fayard, Paris.
- TOURAINÉ, A., 1992, *Critique de la modernité*, Fayard, Paris.
- TOURAINÉ, A., 1994, *Préface au Traité de sociologie du travail*, DE COSTER, M., et PICHAULT, F., *op. cit.*
- TOURAINÉ, A., 1997, *Pourrons-nous vivre ensemble ?* Fayard, Paris.
- TREPOS, J.Y., 1996, *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris.
- TREVOR-ROPER, H.R., 1972, *De la Réforme aux Lumières*, Gallimard, Paris.
- TRUPIER, P., 1991, *Du travail à l'emploi*, Édition de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
- TRUPIER, P., 1994, “ La sociologie du travail à travers ses paradigmes ”, in DE COSTER, M., et PICHAULT, F., *op. cit.*, 29-48.
- VALADIER, P., 1974, *Nietzsche et la critique du christianisme*, Éd. Le Cerf, Paris.
- VAN DOORN, J., 1979, “ Organizations and the social order : a pluralist approach ” in LAMMERS C. et HICKSON D., *Organizations : alike and unlike*. London, RKP, 61-75.
- VERNANT, J-P., 1962-1992, *Les origines de la pensée grecque*, PUF, Paris.
- VERNANT, J.-P., Éd., 1993, *L'homme grec*, Le Seuil, Paris.
- VERNANT, J.P., et VIDAL-NAQUET, P., 1981, *Mythe et tragédie en Grèce ancienne*, La Découverte, Paris.
- VILLEY, M., 1962, *Leçons d'histoire de la philosophie du droit*, Paris.
- VOYE, L., 1992, “ Transaction et consensus supposé ”, in BLANC, *op. cit.*, 194-214.
- Vrancken, D., 1996, “ Le don entre bruits et murmures ”, (à paraître).
- VRANCKEN, D., 1997, “ L'état social, cet inachevé ”, in *Revue Nouvelle* (à paraître).
- VRANCKEN, D., 1995, *L'hôpital déridé*, L'Harmattan, Paris.
- WALLERSTEIN, I., 1980, *Capitalisme et économie monde, 1450-1640*, Gallimard, Paris.
- WALZER, M., 1983, *Spheres of justice. A defense of pluralism and a quality*, Basic Books, New York.
- WALZER, M., 1986, *De l'exode à la liberté*, Calmann-Levy, Paris.
- WALZER, M., 1987, *La révolution des saints*, Belin, Paris.
- WEBER, M., 1963, *Le savant et le politique*, Plon, Paris.
- WEBER, M., 1967, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Paris.
- WEBER, M., 1971, *Économie et Société*, Plon, Paris.
- WEBER, M., 1982, *La ville*, Aubier, Paris.
- WEBER, M., 1991, *Histoire économique*, Gallimard, Paris.
- WORMS, J.-P., 1966, “ Le préfet et ses notables ”, in *Sociologie du travail*, 8 : 249-276.
- YERUSHALMI, Y., 1984, *Zakhor, histoire juive et mémoire juive*, La Découverte, Paris.
- YERUSHALMI, Y., 1993, *Le Moïse de Freud*, Gallimard, Paris.
- ZARET, D., 1980, “ Ideology and organisation in puritanism ”, in *Archives européennes de sociologie*, 21 : 83-115.
- ZBOROWSKI, M., et HERZOG, E., 1992, *Olam*, Plon, Paris.