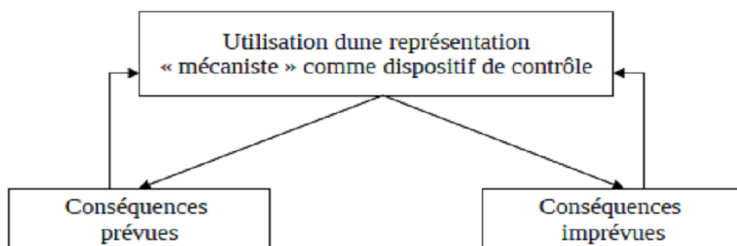


Après Max Weber, la poursuite de l'analyse scientifique a été difficile. La littérature post-Wébérienne sur la bureaucratie est marquée d'une ambiguïté fondamentale : D'un côté, la plupart des auteurs affirment la supériorité des organisations bureaucratiques du fait de leur rationalité, de l'autre elles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

Selon les études et les analyses de MERTON, SELZNICK et GOULDNER, le modèle wébérien est fondé sur une conception mécaniste du comportement humain, une conception qu'ils réfutent. Il s'agit d'un dispositif adapté à l'utilisation des capacités spécialisées et il ne se montre pas particulièrement attentif au rôle joué par l'organisme humain, le comportement des fonctionnaires est dirigé de telle manière qu'ils réalisent les objectifs de l'organisation.

Modèle général de la bureaucratie :

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



Les procédures organisationnelles, destinées à contrôler les activités des membres dans l'organisation utilisés par ces auteurs sont basées sur la représentation mécaniste du comportement humain et ont des conséquences qui sont prévues par les leaders dans l'organisation, comme elles ont d'autres conséquences qui ne sont pas prévues. Ces dernières renforcent la tendance à utiliser un dispositif de contrôle.

1. Le modèle de Merton : Sociologue américain.

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

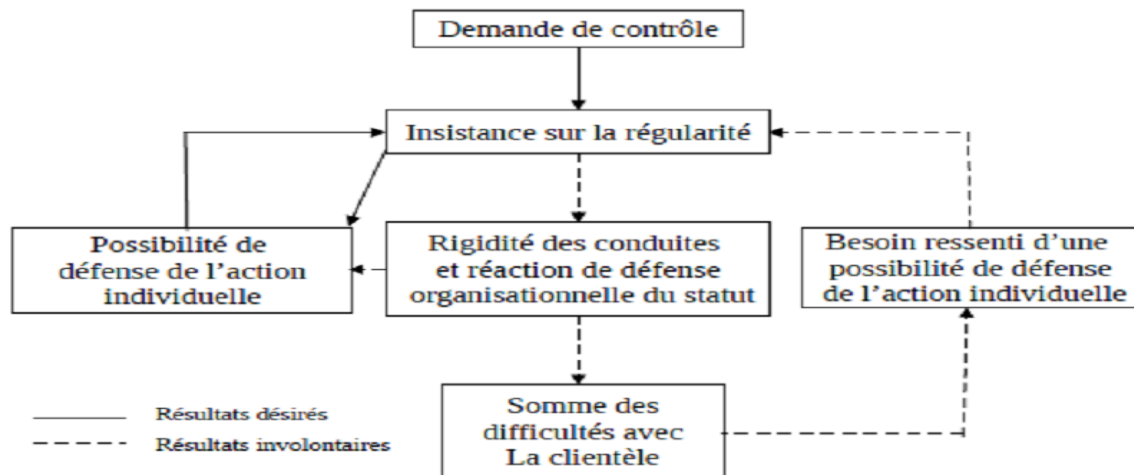


Fig 2 **Modèle de Merton Simplifié** ⁶

L'insistance sur la régularité a pour conséquences :

- ✓ **Amoindrissement des relations individualisées :**
- ✓ **Intériorisation des règles de l'organisation par les exécutants :**
- ✓ **Augmentation de l'utilisation des catégories comme technique de prise de décision :**

Et par conséquent l'amoindrissement de la recherche des alternatives se combinent pour rendre le comportement des membres de l'organisation hautement prévisible, en fait il en résulte un accroissement de **la rigidité des conduites des exécutants**.

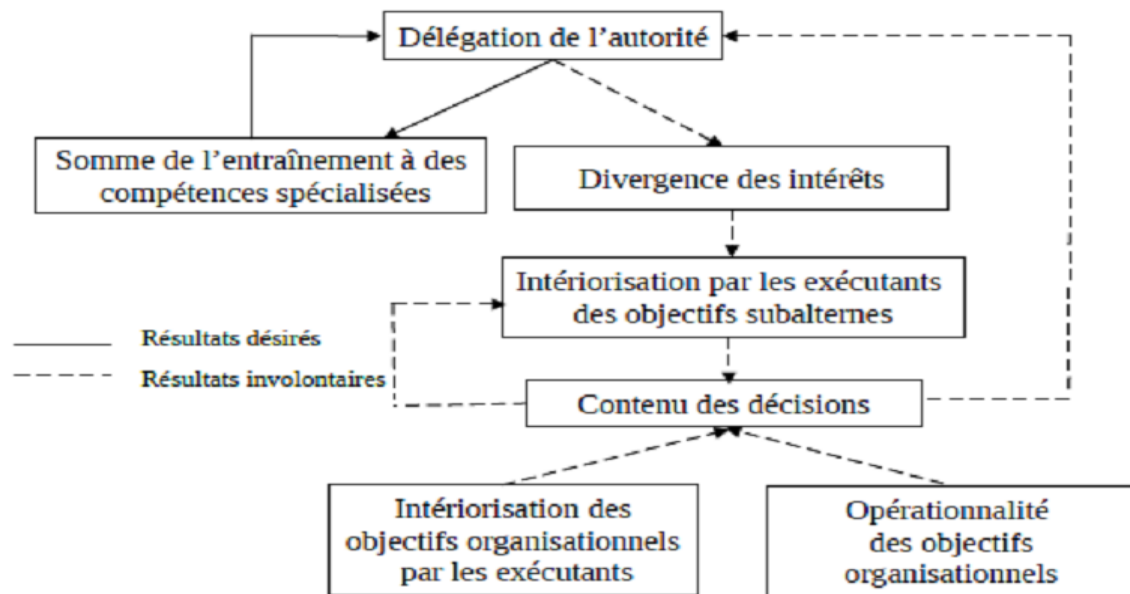
Selon ce modèle simplifié, la rigidité des comportements a deux conséquences principales :

- ✓ elle augmente **les possibilités de défense de l'activité individuelle** : les catégories les plus simples appliquées avec rigueur aux cas individuels sans égard pour les circonstances personnelles ne peuvent être mises en cause qu'à un niveau plus élevé de la hiérarchie..
- ✓ Elle accroît **la somme des difficultés rencontrées avec les clients de l'organisation** : elle rend plus difficile la satisfaction du client. Cette insatisfaction du client peut par elle-même renforcer rigidité en question.

2. **Le modèle de Selznick : un professeur émérite à l'université de Californie.**

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

En outre, Il montre comment ces conséquences émanent des problèmes du maintien de systèmes fortement interconnectés de relations interpersonnelles.



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

Cette délégation, cependant, a plusieurs conséquences immédiates :

- ✓ Elle augmente **la somme de l'entraînement dans les compétences spécialisées**.
- ✓ Elle crée la départementalisation et augmente **la divergence des intérêts** entre les sous-groupes de l'organisation

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

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

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

Une telle tactique augmente l'intériorisation des objectifs subalternes par les participants dans les sous groupes. En même temps, l'intériorisation des objectifs subalternes est renforcée rétroactivement par les décisions quotidiennes qu'elle influence. La nécessité de prendre des décisions quotidiennes crée un système de précédents. Les décisions dépendent au premier chef des critères d'action fournis par l'organisation, et parmi ces critères, les objectifs des sous- groupes ont une importance considérable.

3. Le modèle de Gouldner : sociologue américain.

Il a essayé d'appliquer les concepts de Max Weber à l'analyse des organisations industrielles.

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

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

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

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

Bureaucratisation artificielle : règles fixées par l'extérieur et respectées par les personnes.

Exemple : interdiction de fumer

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

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

- Elle permet le contrôle à distance
- Elle réduit les relations interpersonnelles
- Elle restreint l'arbitraire du supérieur et légitime la sanction
- Elle renforce l'apathie
- Elle permet la négociation avec la hiérarchie.

Ces cinq fonctions conduisent à la conclusion qu'il existe un cercle vicieux.

Le nouveau directeur a édité des règles qui ont entraîné une insatisfaction des ouvriers, ce qu'il a amené à produire des nouvelles règles. Comme Merton, Gouldner s'intéresse aux conséquences de la réglementation bureaucratique destinée à conserver la structure de l'organisation. Comme Merton et Selsnick à la fois, il tente de montrer comment une technique de contrôle destinée à assurer l'équilibre d'un sous-système trouble l'équilibre du système total, avec rétroaction sur le sous-système.

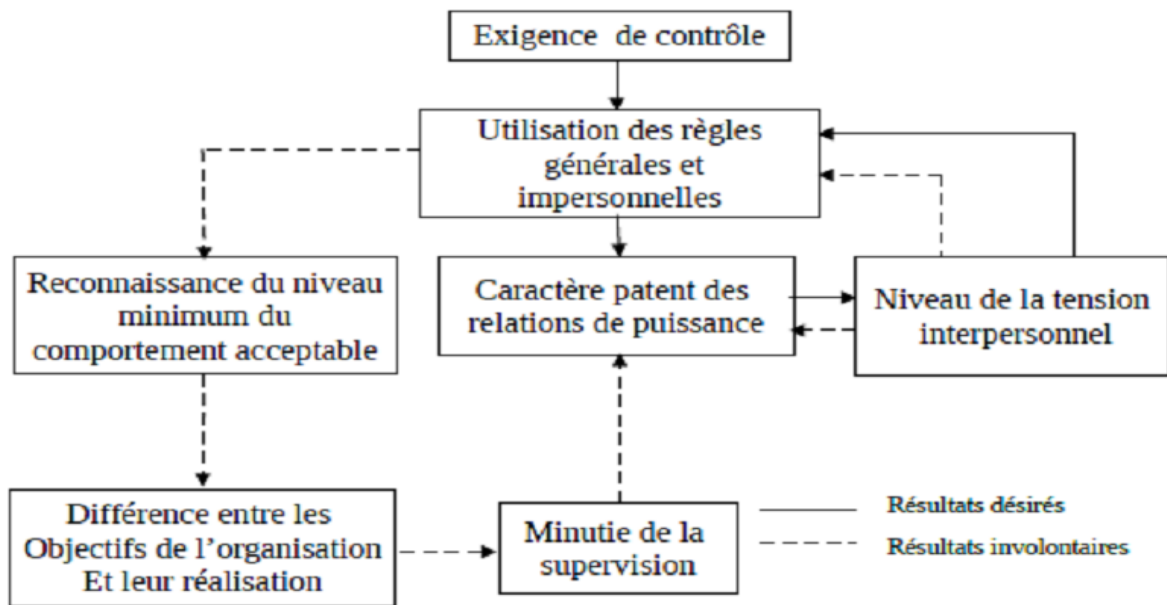


Fig. 4 **Modèle de Gouldner simplifié**¹⁰

Dans le système de Gouldner, l'emploi des règles générales et impersonnelles déterminant les modes de travail répond en partie aux exigences de contrôle venant de la hiérarchie dirigeante.

- **L'utilisation de telles règles a pour conséquences :**
La diminution du caractère patent relations d'autorité dans le groupe :
- **La reconnaissance du niveau minimum des conduites acceptables :**

4. **Le cercle vicieux bureaucratique de Michel Crozier : un chercheur français.**

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

Les concepts utilisés par Michel Crozier :

- **Les règles :** prescriptions de comportement formelles pour atteindre les objectifs de l'organisation, édictées par le sommet de l'organisation ou par l'extérieur (expert neutre), c'est le même sens que Max Weber ;
- **L'acteur :** groupe social ayant une place dans l'organisation, place défini par les règles.
- **Le système :** ensemble des acteurs utilisant les règles. Un système tend à se stabiliser dans un système d'équilibre.
- **La zone d'incertitude :** domaine non traité par les règles ou points de contradiction entre les règles. Malgré les règles, les acteurs ont des choix possibles dans les zones d'incertitudes. C'est l'apport principal de Crozier par rapport à Max Weber.
- **Le dysfonctionnement :** résultat contraire au but, atteint par l'organisation, bien que les règles aient été appliquées.
- **La crise :** dysfonctionnement non supportable par un des acteurs ou par l'entreprise ;
- **Le pouvoir :** capacité de « A » d'obtenir de « B » qu'il fasse ce que « A » lui demande. Le pouvoir peut exister en dehors de la hiérarchie. Selon Michel Crozier, le pouvoir est lié à la marge de liberté de l'acteur, plus l'acteur peut agir facilement sur la zone d'incertitude, plus il a de pouvoir. De plus tous les acteurs veulent augmenter leur pouvoir.

Pour MICHEL CROZIER le système d'organisation¹ bureaucratique est « un système d'organisation incapable de se corriger à partir de ses erreurs et dont les dysfonctions sont des éléments essentiels de l'équilibre de ce système ».

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

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

Cette situation fait apparaître la faiblesse du pouvoir central qui semble puissant mais qui n'a en réalité aucune influence sur les subordonnés.

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

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