

Sentiments, organisations et systèmes

Michel Crozier

Citer ce document / Cite this document :

Crozier Michel. Sentiments, organisations et systèmes. In: Revue française de sociologie, 1971, numéro spécial. Analyse de systèmes en sciences sociales (II) pp. 141-154;

doi : 10.2307/3320520;

https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1971_hos_12_1_1936;

Fichier pdf généré le 30/04/2024

Abstract

Michel Crozier : Feelings, organizations and systems.

Most human actions are influenced by a set of systems that insure their integration and regulation. They can be analyzed by the methods and logic specific to the sociology of organizations. Its hypothetical framework, similar to the relationship approach of group dynamics, tends towards action and gives preference to consciousness, rationality and organization. The analysis of attitudes, feelings and behaviours stemming from the actors' speech refers to the roles and power component of every organized relationship, the rules of the play are made of structures and hierarchies. There is an evolution both convergent and contradictory : systems are becoming more and more organized and regulated; organizations more and more open and flexible. The combination of different macrosociological approaches in system analysis enables us to determine several types of integrative processes and may open out to an evaluation of the organizational capacity of a given society.

Resumen

Michel Crozier : Sentimientos, organizaciones y sistemas.

Influye el conjunto de las acciones humanas una serie de sistemas que aseguran su integración y su regulación. Se pueden analizar por los métodos y el modo de razonamiento de la sociología de las organizaciones. Su problemática (hypothetical framework) se compara con el acercamiento relacional de la dinámica de grupo, y se orienta hacia la acción, privilegia lo consciente, lo racional, lo organizado. El análisis de las actitudes, de los sentimientos, de los comportamientos basados en el discurso de los actores se refiere a los papeles y a la componente de poder de cualquier relación organizada : las reglas del juego son constituidas por las estructuras y las jerarquías. Aparece una evolución juntamente convergente y contradictoria : se hacen más y más organizados y reglementados los sistemas; las organizaciones más y más flexibles y abiertas. La combinación de los pasos (approach) macro sociológicos en el análisis sistemático permite determinar los tipos de proceso de integración y abre quizás vía del cálculo de la capacidad organizacional de una sociedad.

Zusammenfassung

Michel Crozier : Gefühle, Organisationen und Systeme.

Alle menschlichen Handlungen werden von einer Reihe Systeme beeinflusst, die ihre Integration und Regulierung sicherstellen. Diese Systeme kann man mit Hilfe der Methoden und Beweisführung der Organisationssoziologie analysieren. Der hypothetische Rahmen dieser Beweisführung, mit auf Beziehungsstudien basierenden Methoden der Gruppendynamik vergleichbar, ist auf die Handlung ausgerichtet, und begünstigt das Bewusste, das Rationelle und das Organisierte. Die Analyse der Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen aufgrund der Aussage der Handelnden verweist auf die Rollen und den Machtanteil jeder organisierten Beziehung : die Spielregeln liegen in den Strukturen und in den Hierarchien. Hier tritt eine zugleich zusammenlaufende und widersprüchliche Entwicklung zu Tage : die Systeme organisieren sich und reglementieren sich immer strenger; die Organisationen werden nachgiebiger und öffnen sich weiter. Die Verbindung von makrosoziologischen Aenderungsmethoden in der Systemanalyse gestattet, die Arten der Integrationsprozesse festzulegen und öffnet u.A. den Weg zur Berechnung der organisationellen Kapazität einer Gesellschaft.

резюме

Michel Crozier : Чувства, организации и системы.

Человеческие действия находятся под влиянием целого ряда систем которые позволяют их интегрировать и регулировать. Они поддаются анализу благодаря методам и приемам рассуждения социологии организаций. Ее проблематика, (hypothetical framework), которую можно сравнить с подходом к динамике групп по взаимоотношениям, направлена к действию, к акции и дает преимущество сознательному, рациональному, организованному. Анализ установок, чувств, поведений, исходя из

выступлений актеров, отсылает к ролям и к составляющей власти всех организованных отношений : правила игры складываются из структур и иерархий. Появляется одновременно совпадающая и противоречивая эволюция : системы делаются все более и более организованными и подчиненными правилам, организации же все более и более гибкими и открытыми. Комбинация макросоциологических подходов (approach) в системном анализе позволяет определить типы процессов интеграции и может быть даже открывает дорогу к вычислению организационных возможностей общества.

MICHEL CROZIER

Sentiments, organisations et systèmes

On peut dire qu'il y a système et non plus agrégat chaque fois qu'un ensemble relativement stable, cohérent et multidimensionnel a des propriétés homéostatiques (1). Prenons un exemple concret que nous avons étudié : le système politique, économique et administratif qui couvre l'ensemble des travaux publics en France. Il comporte économiquement, toute une série de monopoles et de marchés à la fois protégés et imbriqués; socialement, une pyramide de castes indépendantes; et politiquement, des clientèles et des processus d'accommodation avec les divers groupes intéressés. D'autres systèmes sont plus temporaires et presque unidimensionnels; par exemple le système qui se crée dans l'appareil politico-administratif pour élaborer une réforme; un tel système peut ne durer que quelques mois et ne couvrir que très partiellement l'activité de ses membres; il obéit cependant à des formes de régulation très contraignantes, dont l'influence peut être beaucoup plus forte que l'intention qui a présidé à sa constitution. Enfin certains systèmes sont très conscients, d'autres ne sont qu'à-demi perçus par les intéressés. De toute façon, entre le gouvernement théorique des activités humaines (qu'il soit celui du marché des organes politiques ou des organes professionnels) d'une part, et le gouvernement inconscient (par les modes, la sensibilité publique, la culture) d'autre part, l'ensemble des activités humaines se trouve directement déterminé par l'action de toute une série de systèmes à travers lesquels s'effectuent leur intégration, leur régulation et au sein desquels se prennent ou au moins se préparent la plupart des décisions qui les affectent.

Ces systèmes, il importe de le souligner, ne sont pas des constructions de l'esprit nées de l'imagination arbitraire du sociologue.

(1) Tendances des organismes vivants à stabiliser leurs diverses constantes.

Ils peuvent donc être analysés de façon plus concrète que le système des normes ou le système des valeurs que postulent les théoriciens.

Dans quelle mesure toutefois peut-on appliquer à ces systèmes la même méthode d'analyse qu'à l'étude d'organisations fermées (2) ? La différence, pensons-nous, n'est pas si forte qu'elle puisse nous en décourager. Quand nous pensons en termes d'organisation, nous supposons l'existence de buts relativement clairs et définis et la disposition de procédés de contrôle contraignants, permettant d'assurer la subordination de tous les moyens à ces buts. Mais n'existe-t-il pas en fait quantité d'ensembles humains qui sont en quelque manière organisés sans pour autant répondre aux exigences d'une définition stricte ? Si l'on admet l'existence et l'importance de tels systèmes organisés, on découvre qu'il n'est pas facile en fait d'établir une distinction entre un système non organisé et un système organisé. Toute une série de degrés d'organisation peuvent exister en effet entre un système de relations, réglé seulement par le besoin de stabilité commun aux divers partenaires et par le coût matériel ou émotionnel pour chacun d'eux du remplacement d'un ou plusieurs autres, et une organisation structurée, formalisée et reconnue comme telle par ses membres. Nous pouvons passer du système de relations possédant des éléments de régulation implicite, dont les membres sont conscients, à un système dans lequel les éléments de régulation sont acceptés et reconnus comme tels, et enfin à un système capable de prendre lui-même des décisions en ce qui concerne sa propre régulation.

Nous voudrions donc présenter ici une démarche qui repose sur l'analyse du phénomène d'organisation dans sa spécificité (ou analyse organisationnelle), c'est-à-dire les méthodes et le mode de raisonnement élaborés pour comprendre le fonctionnement des organisations de façon à rendre compte des modes de régulation des systèmes organisationnels plus larges où s'opèrent les intégrations éventuelles d'un système social.

Problématique organisationnelle et problématique institutionnelle

De tout temps on a philosophé sur ce que nous appelons les organisations. Mais cette réflexion s'est exercée généralement dans une perspective institutionnelle. Elle visait à décrire armées, églises, administrations, entreprises comme des institutions, c'est-à-dire comme des formes de vie sociale développées à travers les siècles

(2) THOENIG (J. C.) et FRIEDBERG (Erhard) : *La création des directions départementales de l'équipement. Phénomène de corps et réforme administrative*. Paris, Centre de Sociologie des Organisations, 1970.

au même titre que la famille ou l'éducation. On cherchait à montrer pourquoi, historiquement ou fonctionnellement, telle activité sociale avait revêtu telle forme. On insistait sur le spécifique et on se laissait tenter par la passion taxinomique. Même à un degré de réflexion « fonctionnaliste » plus élevé, on donnait la prééminence à ce qui détermine les formes et modèles d'organisation — contraintes de l'histoire, contraintes de la fonction, interdépendances diverses — et non pas à ce qui peut être original, autonome dans le phénomène que constitue en elle-même l'organisation.

La problématique organisationnelle est fondée sur un mode de raisonnement tout à fait opposé. Elle ne s'intéresse pas à ce qui est spécifique dans chaque type possible d'organisation, mais à ce qui est général dans chacun des types. Ce qu'elle veut comprendre ce n'est pas l'origine, les particularités et le développement des diverses formes d'organisation possibles mais comment des êtres humains peuvent résoudre le problème de leur coopération dans un ensemble organisé, à quelles capacités les diverses solutions font appel et quel en est le prix. Ce sont les fondements, les mécanismes et les conditions du phénomène d'intégration qu'elle cherche à dégager à un niveau que, pour les besoins de la recherche, on décide de traiter comme autonome.

Une telle orientation implique qu'on écarte d'abord provisoirement l'histoire et les déterminants extérieurs de fonction et d'environnement. On peut et on doit naturellement revenir à l'histoire et à l'environnement, mais quand on le fait, c'est dans de tout autres termes. Il ne s'agit plus en matière d'environnement, du milieu extérieur dont l'organisation dépend mais du *système* « organisation-environnement » qu'on s'efforce d'analyser avec le même mode de raisonnement. Et quand on reprend l'histoire, ce n'est plus pour comprendre comment le présent était déterminé, mais pour réfléchir sur le comment du changement à partir d'une compréhension toute différente des mécanismes de fonctionnement dont la transformation a beaucoup plus d'importance que l'altération des formes apparentes.

En termes très généraux, c'est une problématique du comment et non du pourquoi. On ne l'utilise pas pour recenser des pratiques mais pour comprendre des solutions. Son apport essentiel consiste à libérer l'analyse organisationnelle du déterminisme historique et du déterminisme fonctionnaliste. Elle peut très bien être comparée de ce point de vue à la problématique relationnelle de la dynamique de groupes dont l'apport essentiel aura été d'habituer à considérer les mécanismes relationnels, au sein d'un groupe comme un problème et non pas comme la conséquence des propriétés particulières de l'être humain en société.

La problématique organisationnelle est enfin orientée vers l'action.

Elle privilégie le conscient, le rationnel et l'organisé, non pas sous l'illusion que les hommes font ce qu'ils veulent ou croient vouloir consciemment, mais parce que le rationnel constitue le seul point de référence concret à partir duquel on peut réfléchir sur les activités conscientes et inconscientes, rationnelles et irrationnelles. Comme la psychanalyse, l'analyse organisationnelle doit privilégier un principe de réalité pour pouvoir comprendre ce qu'est après tout un ensemble de rapports humains.

*L'analyse des sentiments et des stratégies :
mode de raisonnement et méthode*

Pour analyser le phénomène de l'organisation dans sa spécificité, nous partons du postulat suivant, élaboré à partir de nos premières enquêtes : aucun système d'organisation ne peut se constituer sans relations de pouvoir et toute organisation se structure autour des relations de pouvoir qui permettent d'effectuer la nécessaire médiation entre les objectifs à atteindre et les moyens humains indispensables à leur réalisation.

C'est l'organisation des relations de pouvoir, autrement dit le mode de gouvernement des moyens humains, qui conditionne la capacité de coopération et de développement de l'ensemble. C'est à travers leur étude que l'on peut le mieux comprendre le phénomène d'intégration d'un ensemble organisationnel.

Les relations de pouvoir toutefois ne peuvent pas être mesurées facilement. Pour en avoir une image indirecte mais assez claire, on peut analyser les attitudes, sentiments et comportements des membres des divers groupes qui constituent l'organisation. Ces attitudes et comportements renvoient aux différents rôles qui se sont dégagés au sein du système social que constitue l'organisation étudiée. Mais, derrière ces rôles, ils renvoient à la composante de pouvoir que comporte toute relation organisée. En conséquence, les sentiments des acteurs ne manquent pas d'exprimer, indirectement au moins, leur situation respective de ce point de vue. On peut donc les utiliser pour découvrir ces situations. Les explications et rationalisations qu'ils donnent sont autant de signes qui attirent l'attention sur les problèmes autour desquels ces relations se sont cristallisées.

Mais l'analyse des sentiments des divers acteurs ne permet pas seulement de découvrir leur situation réelle et les problèmes qu'elle soulève; elle nous donne la possibilité de définir leur stratégie en tant que partenaires du grand jeu que constitue l'organisation et du sous-jeu que constitue l'élément pertinent d'organisation dont ils font partie.

L'analyse stratégique consiste dans ces conditions à se servir des commentaires des acteurs pour remonter à la source de leurs conflits, puis à analyser à travers les décisions-clefs qui les concernent, le type de solution généralement donné à ces conflits et le jeu implicite qui y correspond. Dans cette perspective, où l'organisation est considérée comme un jeu, structures et hiérarchies apparaissent alors comme les contraintes et les règles qui conditionnent ce jeu.

Un tel raisonnement, il importe de le remarquer, doit permettre à la fois de traiter des aspects de jeu rationnel que comportent les rapports entre un grand nombre de partenaires au sein d'une structure dont ils font partie, et des problèmes psychologiques que soulèvent de tels rapports. Le jeu est toujours rationnel, ce sont les éléments qu'apportent les joueurs qui ne le sont pas; chacun d'eux n'ayant pas la même capacité de faire face aux problèmes psychologiques qu'imposent le jeu et ses conséquences. Mais inversement les structures et les hiérarchies formelles peuvent être analysées à leur tour comme des protections nécessaires aux acteurs pour que le jeu puisse se dérouler rationnellement.

Tous les jeux ne donnent pas bien sûr les mêmes résultats. La possibilité de développer un jeu coopératif, adaptatif, donnant pour l'ensemble des joueurs le maximum de gain ou celle au contraire de rester bloqué dans un jeu de défense, n'en donnant que le minimum, se trouve déterminée par la solution qui a été trouvée aux problèmes de gouvernement que pose toute organisation. Mais cette solution n'est viable que si les joueurs ont la capacité de faire face aux situations de conflit et de dépendance qui constituent les risques d'un jeu plus ouvert. Elle est en relation de conditionnement réciproque avec ce qu'on pourrait appeler la capacité organisationnelle de ses membres.

La méthode d'investigation qui correspond à ce mode de raisonnement consiste essentiellement dans les opérations suivantes :

a) On analyse tout d'abord la façon dont les différents participants vivent leur participation. On utilise à cet effet des entretiens directs et non directs, mais ces entretiens ne sont pas utilisés comme des témoignages véridiques sur la réalité : on y cherche plutôt des signes de la façon dont les participants jouent leur jeu;

b) A partir des premières analyses « libres », un plan expérimental est élaboré, qui consiste à comparer les « vérités » opposées des différents groupes et à confronter les opinions, jugements et sentiments qu'ils expriment ou laissent entrevoir les uns à l'égard des autres;

c) On dégage, à travers ces oppositions et ces confrontations, la stratégie des différents partenaires;

d) La communication aux intéressés des résultats obtenus permet de tester la validité des stratégies que l'on a cru ainsi dégager en faisant à l'avance des hypothèses sur les réactions des participants;

e) Partant du postulat — justifié par sa fécondité — que ces stratégies sont fondamentalement rationnelles (c'est aussi le postulat du psychanalyste), on cherche à découvrir les règles du jeu qui contraignent les joueurs et définissent ainsi les limites de leur rationalité;

f) Pour découvrir les règles de ce jeu, on confronte la logique des sentiments avec les contraintes techniques et juridiques, les contraintes d'organisation plus généralement avec les contraintes de l'environnement;

g) Cette confrontation permet de montrer que tous ces déterminismes ne conditionnent que partiellement des règles du jeu qui dépendent de (ou expriment) une capacité organisationnelle spécifique en même temps qu'une histoire, c'est-à-dire une succession de libertés de décision pour les dirigeants et leurs partenaires.

Au terme de telles analyses, chaque fois très spécialisées, très cliniques, le problème des structures et des mécanismes organisationnels peut être posé dans toute sa généralité, dans la mesure où on peut isoler certaines composantes autonomes de capacité organisationnelle. Ce qui nous fait problème en effet pour comprendre comment une société *fonctionne* et peut se développer, ce ne sont plus les éléments premiers : l'homme social et les lois de son comportement, mais les moyens et la capacité d'intégration grâce auxquels la société peut exister et façonner ses éléments premiers.

Passage des organisations proprement dites aux systèmes organisationnels

Entre les groupes primaires et l'ensemble social, une société n'est pas faite seulement d'organisations. Elle se règle et se gouverne à travers toute une série de systèmes plus ou moins lâches qui ne sont jamais que partiellement formels et qui couvrent en s'entrecroisant l'ensemble des activités sociales. Le système politique national n'est que l'un d'entre eux : le plus formalisé, le plus valorisé et le plus contraignant.

Si nous prenons au contraire l'exemple d'un système, possédant certains éléments de régulation dont les membres ne sont qu'à demi conscients et d'autres éléments acceptés et reconnus formellement,

comme le système de relations internationales ou bien le système de relations entre les syndicats ouvriers, les employeurs et les pouvoirs publics dans les pays occidentaux, nous n'avons pas affaire à un système intégré ni à une structure stable qui puisse servir de référence à tous les acteurs, mais à un « système de systèmes » qui n'a ni contours bien déterminés ni stabilité. Jeu et règles du jeu sont difficiles à distinguer. Les sentiments des acteurs ne semblent pas déterminés par des rapports stables et les décisions qui sont prises apparaissent d'abord comme des événements non récurrents. Il est par conséquent difficile de maîtriser tous les éléments d'un tel système et de procéder aux inférences successives à partir des sentiments des acteurs, pour comprendre relations de pouvoir, structure, règles du jeu et valeurs.

Mais s'il n'est pas aussi facile dans ce cas de découvrir les situations à travers les sentiments et les *patterns* stables, à travers les solutions contingentes données aux conflits, les relations de pouvoir continuent à poser en fait de la même façon le problème-clef d'un système en voie d'organisation. Leur existence peut être analysée comme étant la preuve du passage à un système organisé. La découverte de modes de correspondance entre sentiments, situations et *patterns* stables de résolution de conflits prend une valeur différente, génétique et existentielle et non plus fonctionnelle; mais elle n'en demeure pas moins un objectif fondamental.

L'étude des sentiments garde de ce fait toute son importance. L'expérience nous a montré qu'on pouvait la mener avec les mêmes moyens que l'on utilise pour les études d'organisation. Pour remédier à l'incertitude des conclusions qu'on peut en tirer (due essentiellement au manque d'engagement des partenaires ou à la possibilité de renversement de l'engagement de ces partenaires) on peut introduire une nouvelle dimension, celle du temps. En répétant les analyses de sentiments dans le temps, on peut en effet apercevoir la structure avec l'évolution.

On peut, en outre, utiliser une autre démarche, l'étude des séquences décisionnelles. Elle n'est sans doute pas très fructueuse dans l'étude d'une organisation du fait de la stabilité du modèle de relations qui permet de faire apparaître facilement l'équilibre des forces et de dégager ainsi les éléments rationnels du jeu à partir d'une bonne connaissance des diverses zones d'incertitude pertinentes (3) pour les uns et les autres. Par contre, dans le cas d'un système organisé encore peu intégré, on peut très facilement poser

(3) Au sein d'une organisation ou de tout ensemble organisé on peut considérer que le pouvoir de chacun des membres sur le reste de l'ensemble dépend du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude plus ou moins pertinente pour la survie ou le maintien du système.

le problème de l'existence de règles du jeu implicites dans une série de décisions que les partenaires analysent encore comme des événements indépendants, et chercher à apprécier ce qui dans ces décisions peut constituer une innovation dans le sens d'une prise de conscience des règles, donc du passage à un jeu plus coopératif.

Le problème du changement et de l'apprentissage

Ces démarches font apparaître une évolution à la fois convergente et contradictoire des organisations et des systèmes organisés. Les organisations simples et rigides d'autrefois, fondées sur un modèle contraignant imposant un jeu de défense, font place lentement à des organisations plus souples et plus complexes, fondées sur un modèle de jeu coopératif. Tandis que les systèmes deviennent de plus en plus organisés et réglementés, les organisations deviennent de plus en plus souples et ouvertes comme des systèmes politiques.

En fait, organisations souples et systèmes organisés ne peuvent se développer que dans la mesure où les mêmes conditions sont réalisées : apparition d'éléments de jeu coopératif au plan des rapports humains, capacité d'anticiper l'avenir au plan du mode de raisonnement. Organisations rigides et systèmes à régulation inconsciente s'appuient les uns sur les autres. Ils trouvent leur efficacité la plus grande dans le court terme. Les systèmes organisés conscients supposent en revanche des organisations souples qui ne peuvent prouver leur efficacité que dans le long terme ou du moins le moyen terme.

Comment peut-on passer de formes moins organisées à des formes plus organisées, c'est-à-dire de systèmes à régulation inconsciente à systèmes à régulation consciente ? Telle est la question à laquelle nous sommes naturellement amenés. C'est, on le remarquera, le retour du sociologue à l'histoire. Mais, on le conçoit, il s'agit d'une toute autre vision de l'histoire : contingente et prospective, et non plus déterministe et rétrospective qui suppose une conversion des habitudes de pensée traditionnelles. Chercher à découvrir les raisons qui rendaient l'évolution inéluctable apparaît de plus en plus restreint : nous devons comprendre de façon active le changement contingent. Le même problème que nous appréhendons dans le cadre d'événements et de structures peut être analysé comme connaissance et reconnaissance du jeu par les individus et les groupes ou bien en termes de capacité coopérative ou organisationnelle ou en termes de prospective. On peut à notre avis en rechercher des solutions aussi bien dans l'évolution organisationnelle de structure formelle rigide à structure formelle souple que dans l'évolution systémique de système lâche à système organisé. Dans les deux cas, les éléments

essentiels qui se manifestent sont la prise de conscience et le contrôle réel par les acteurs des données de leur jeu.

Un tel passage ne se fait pas de façon régulière et automatique. Il ne débouche pas non plus sur un modèle fixé à l'avance. Il constitue une sorte de découverte institutionnelle. Nous proposons d'appeler apprentissage institutionnel les processus par lesquels les membres d'ensembles complexes parviennent à passer d'un système de jeux à régulation fruste à un système de jeux à régulation plus élaborée permettant une coopération plus grande.

Comment des groupes humains peuvent-ils apprendre à élaborer et à maintenir de tels systèmes plus complexes, plus souples et plus efficaces, tel est le problème d'apprentissage que les sociologues devraient, à notre avis, poser pour progresser sur le même modèle que les psychologues dans leur analyse expérimentale de l'apprentissage individuel.

Le problème de l'environnement et l'analyse culturelle

Ce type d'analyse laisse échapper naturellement l'ensemble des déterminants d'ordre macrosociologique qui s'exercent sur les individus et sur les groupes et influent tant sur leurs attitudes et leurs perceptions de la réalité que sur leur capacité à entreprendre et à transformer leur univers. Ces déterminants affectent bien évidemment tous les phénomènes que nous observons et nous nous trouvons placés de ce point de vue dans la même situation que les praticiens de la « microsociologie » qui sont obligés de mettre entre parenthèses l'environnement pour pouvoir aborder sérieusement l'objet de leur recherche et qui sont ensuite tentés d'extrapoler indûment à partir de découvertes dont ils ont d'entrée restreint la portée.

Nous avons toutefois des moyens meilleurs d'échapper à ce dilemme. Tout d'abord nous pouvons nous appuyer sur l'acquis de la microsociologie et la double vue convergente qui peut se dégager d'une telle collaboration nous permet déjà, grâce à un premier raisonnement systémique, d'échapper à la simplification « homologique » de l'extrapolation selon laquelle les règles et mécanismes de relation que l'on a trouvés dans le groupe primaire doivent se retrouver semblables à tous les niveaux au sein de la société (4).

(4) Nous faisons allusion ici aux deux modes d'utilisation de la microsociologie : l'extrapolation fondée sur une hypothèse implicite d'homologie que l'on trouve sous-jacente au mode de raisonnement de chercheurs comme Kurt Lewin et ceux de la première école de Michigan; la systématisation qui consiste, comme le fait par exemple George Homans, à utiliser une règle d'association ou d'intégration fondée sur certaines données de la microsociologie pour reconstruire tout l'ensemble social.

Les progrès que l'on peut réaliser en combinant les deux démarches sont particulièrement sensibles pour l'étude des modes de commandement au sein des groupes et des organisations.

Ensuite, bien sûr, en nous concentrant sur ce phénomène sociologique décisif que constitue l'intégration, nous sommes en mesure de beaucoup mieux poser le problème des caractéristiques macrosociologiques d'une société. Au lieu de dire que c'est une société fondée sur telles valeurs ou sur tel type d'institutions nous pouvons faire porter notre jugement sur une caractéristique beaucoup plus sociologique : le type de processus d'intégration. Certes la capacité organisationnelle que nous pouvons dégager de nos analyses des processus d'intégration au niveau des organisations n'équivaut pas à la capacité sociétale. L'étude des systèmes nous permet seulement d'ouvrir la voie. Mais nous apportons déjà quelque chose de plus substantiel que les raisonnements sur la signification des structures formelles de l'analyse institutionnelle classique ou que les spéculations culturalistes trop hasardeuses qui reposent seulement sur les données trop floues de l'étude des valeurs.

Enfin et surtout, en nous servant de l'étude des systèmes, nous pouvons raisonner plus concrètement sur la genèse et les limites de la capacité organisationnelle : en précisant ainsi le degré d'autonomie du phénomène organisation, nous pouvons mettre en évidence la part du culturel propre à l'ensemble que constitue une société nationale.

Un travail immense est indispensable pour que nous puissions effectivement commencer à bien mesurer les capacités organisationnelles spécifiques de chaque société et leurs relations avec les institutions formelles. Mais c'est dans cette direction que l'on pourra à notre avis rénover l'analyse culturaliste et lui donner la place centrale qu'elle mérite dans toute analyse prenant au sérieux le problème macrosociologique de l'environnement.

Nous discutons, précisons-le bien, de stratégie de recherche et non pas de priorité ontologique. Il ne s'agit pas comme on le croit trop souvent, d'insister sur la prédominance de *l'organisationnel* par rapport au *micro* ou au *macrosociologique* et par rapport au *culturel* mais de proposer un nouvel outil correspondant à une nouvelle étape de connaissance et permettant de faire progresser, en même temps qu'un domaine propre, des domaines anciens dont les développements sont désormais bloqués.

Conclusion

La vertu de la démarche que nous proposons ne peut naturellement se mesurer qu'aux résultats qu'on peut en tirer. Ces résultats

malheureusement ne peuvent apparaître que lentement du fait de l'extrême difficulté méthodologique de l'entreprise.

Notre conviction est faite des leçons que nous avons personnellement tirées d'une série d'efforts qui ne sont encore que très partiellement fructueux mais ont pu nous permettre chaque fois, avons-nous cru, de mieux poser des problèmes macrosociologiques que nous voulions traiter. Nous voudrions, pour terminer, prendre brièvement l'exemple des quatre cas sur lesquels nous avons récemment le plus travaillé pour montrer ainsi de façon pratique les analyses et les raisonnements auxquels cette approche conduit.

1^o *Le système politico-administratif départemental et régional en France.*

Notre première tentative a été effectuée de 1965 à 1968 sur le système politico-administratif départemental et régional en France. Nous avons fait l'hypothèse de l'existence de ce système à l'occasion de plusieurs travaux antérieurs sur des organisations administratives. Si notre hypothèse était exacte, ce système, pensions-nous, paraissait devoir être profondément bouleversé (sinon remis en cause) par la création d'institutions régionales en 1964. Nous avons décidé de saisir l'occasion de ce bouleversement possible pour comprendre à la fois le fonctionnement et la logique d'un tel système en même temps que ses possibilités de changement et de renouvellement.

Nous avons procédé essentiellement par comparaison. Après une première étude préalable sur sept des vingt et une régions, nous avons effectué une analyse en profondeur sur deux régions à partir essentiellement d'entretiens semi-directifs avec sept cents notables membres des deux régions retenues. Nous n'avons pu malheureusement ni répéter l'analyse des sentiments dans le temps, ni procéder à une observation suffisante de séquences décisionnelles, comme nous l'avions prévu. Nous n'avons pu en conséquence mettre en évidence l'évolution du système ni comprendre à travers cette évolution sa genèse et les conditions de sa stabilité.

Nous avons pu, néanmoins, vérifier la pertinence de nos hypothèses de départ, d'abord sur l'existence même d'un système qui se manifeste par des relations de pouvoir stables et relativement contraignantes et par la répétition des mêmes mécanismes d'intégration; ensuite sur des grandes caractéristiques : double dépendance contraignante des notables politiques et des responsables de l'appareil administratif, type de jeu défensif de tous les joueurs, faible capacité d'initiative et développement d'un système monolithique dont la régulation ne peut se faire qu'en restreignant considérablement le nombre de relais et en étouffant aussi les communications. On trouve

ainsi la source d'un certain nombre de dysfonctions du système, de son conservatisme et de l'irresponsabilité de ses membres. L'ensemble dépend d'une structure administrative, de rapports de force politique et en même temps d'une capacité organisationnelle ou systématique relativement faible (5).

Nos hypothèses sur les bouleversements que devait provoquer le changement de structure, en revanche, ont été complètement infirmées. La secousse a provoqué au contraire un raidissement du système, renforçant les points durs et les relations fortes.

2° *Le système de gestion des travaux publics en France.*

Nous avons effectué une deuxième tentative moins ambitieuse du point de vue méthodologique sur le système de gestion des travaux publics en France en nous fondant plus directement sur le milieu administratif. Une analyse de l'organisation centrale — celle des Ponts et Chaussées — et de son environnement traités comme système nous a permis de mettre en évidence les mécanismes d'un jeu fondé sur le monopole et la stratification (6).

Le monopole de fait (qui n'est consacré par aucun droit) porte sur l'expertise de tous les travaux de toutes les collectivités publiques. Son existence implique des relations contraignantes. Les collectivités sont dépendantes car elles n'ont pas d'alternative; mais il y a en même temps symbiose entre le technicien-patron et les clients-collectivités, ce qui signifie que le patron est à son tour déterminé par ses clients.

Couplée avec l'existence du monopole, la stratification hiérarchique de l'organisation administrative qui rassemble les experts, ferme complètement le système et le rend imperméable au changement. Les fonctionnaires sont groupés en corps extrêmement fermés et hiérarchiquement ordonnés. Les passages entre corps sont extrêmement difficiles. Aucun intérêt commun, sauf défensif, n'existant entre eux, les membres d'un corps ont intérêt à ne pas coopérer avec les membres du corps supérieur qui ne peuvent de toute façon avoir aucune influence sur leur sort. Ils ont intérêt au contraire à s'arranger avec leurs clients extérieurs. Mais la communication se trouve ainsi bloquée. Les gens du sommet ne peuvent pas atteindre ceux de la base sauf en renforçant les règles bureaucratiques. Les micro-systèmes de base restent de ce fait toujours particularistes et conservateurs tandis qu'au sommet on est beaucoup plus novateur, mais

(5) Pierre GREMION et Jean-Pierre WORDIS : *Les institutions régionales et la société locale*, Paris, Centre de Sociologie des Organisations, 1968 (cf. notamment pp. 245 à 255); et Pierre GREMION : « Introduction à une étude du système politico-administratif local », *Sociologie du Travail*, 12 (1), 1970.

(6) *Op. cit.*, p. 1.

de façon bureaucratique et idéaliste. L'initiative ne peut venir que du sommet, mais puisque le sommet est privé de données vraiment pertinentes, ses efforts se dépensent en pure perte.

L'ensemble, de ce fait, se trouve paralysé. Il est dominé par le poids de toutes les situations acquises, ce qui entraîne toutes les injustices et tous les gaspillages sous le couvert de l'égalitarisme le plus pointilleux, et de l'esprit d'économie le plus pingre.

Le système change par à-coups à travers des conversions monolithiques qui lui permettent de combler les retards accumulés et dans une sorte d'expansion générale, les strates se poussant les unes et les autres et forçant la strate supérieure, pour se maintenir, à coloniser toujours de nouveaux domaines.

3° *Le système des décisions publiques en matière industrielle.*

Les mêmes mécanismes, mais avec des caractéristiques particulières sont à l'œuvre dans un troisième cas, celui du système des décisions publiques en matière industrielle. A la stratification entre corps, castes et administration parmi les fonctionnaires du système administratif, répond une hiérarchie entre les clients — entreprises et groupements — dans les branches et entre les branches industrielles.

La conséquence de l'existence de cette hiérarchie c'est que l'accès au pouvoir de décision dépend du rang économique-social des clients. Les clients faibles doivent passer par leurs organisations patronales, les clients moyens vont voir les fonctionnaires moyens, les clients forts ont accès aux directeurs et les clients très importants vont aux Finances ou voient les ministres.

Un tel système favorise les gens établis et décourage l'initiative. Il établit une hiérarchie anti-économique entre les activités industrielles et ralentit généralement le développement en introduisant des facteurs sociaux de type traditionnel au centre même de la décision économique.

4° *Un système de décision temporaire.*

Dans une autre recherche enfin, nous essayons d'analyser un système de décision qui n'est pas fondé sur des organisations permanentes mais s'est constitué à l'occasion d'un projet de réforme entre les différents partenaires possibles. Nous tentons de comprendre comment et pourquoi certains ont accès au système et d'autres s'en voient rejetés, comment le système se maintient et se régule, et comment son existence conditionne le produit possible de son activité (7).

(7) Cette recherche s'appuie sur les travaux récents de Haroun JAMOUS.

Nous sommes bien persuadés naturellement du caractère limité de ces travaux. C'est seulement partiellement que nous atteignons les caractéristiques de l'ensemble social. Nous sommes d'autre part encore très loin de l'expérimental et la comparaison dans le temps qui peut lui servir de substitut est extrêmement coûteuse. C'est seulement en isolant par comparaison, dans l'espace plus que dans le temps, et en raisonnant sur ce que l'histoire nous apporte, que nous pouvons dépasser la description.

Mais nous avons l'impression toutefois de dégager déjà des mécanismes plus centraux que ceux sur lesquels on raisonnait encore. D'autre part, graduellement, nous disposons d'instruments meilleurs et d'hypothèses plus précises, ce qui nous permet de simplifier nos méthodes et d'entreprendre des programmes qui jusqu'alors auraient dépassé nos forces.

Déjà au niveau de la société française, il est possible d'utiliser nos premiers résultats dans des hypothèses beaucoup plus larges qui, si elles n'autorisent pas encore la vérification, permettent en revanche d'approfondir toutes les significations partielles de nos recherches (8).

Michel CROZIER.

Centre de sociologie
des organisations, Paris.

BIBLIOGRAPHIE

- CROZIER (Michel) : *Le Phénomène bureaucratique*. Paris, Ed. du Seuil, 1964.
Le Monde des employés de bureau. Paris, Ed. du Seuil, 1965.
La Société bloquée. Paris, Ed. du Seuil, 1970.
- FRIEBERG (Erhard) et DESJEUX (Dominique) : *Le Ministère de l'Industrie et son environnement*. Rapport de pré-enquête, Paris, Centre de Sociologie des Organisations, 1970, 60 pages.
- GRÉMION (Catherine) : *Les Structures du Système de décision de la haute fonction publique*. Premiers résultats de recherche. Paris, Centre de Sociologie des Organisations, 1969 (multigr.).
- GRÉMION (Pierre) et WORMS (J.-Pierre) : *Les Institutions régionales et la société locale*. Rapport d'enquête. Paris, Centre de Sociologie des Organisations, 1968.
- THOENIG (J.-Claude) : *Un Survol des premiers résultats de l'enquête réalisée dans les services extérieurs du ministère de l'Équipement*. Paris, Centre de Sociologie des Organisations, 1969, 30 p. (multigr.).
- THOENIG (J.-Claude) et FRIEDBERG (Erhard) : *La Création des directions départementales de l'équipement. Phénomène du corps et réforme administrative*. Paris, Centre de Sociologie des Organisations, 1970.

(8) C'est ce que nous avons tenté dans l'ouvrage *La Société bloquée*, Paris, Ed. du Seuil, 1970.