



**HAL**  
open science

## Travailler en toute immunité : actualité et anthropologie de la bureaucratie

Bernard Guéry

► **To cite this version:**

Bernard Guéry. Travailler en toute immunité : actualité et anthropologie de la bureaucratie. Transversalités, 2022, n° 161 (2), pp.81-93. 10.3917/trans.161.0081 . hal-04076828

**HAL Id: hal-04076828**

**<https://hal.science/hal-04076828>**

Submitted on 21 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Article à paraître dans la revue à comité de lecture *Transversalités*

*Accepté pour publication le 5 juillet 2021 après 2<sup>e</sup> relecture, pour le numéro d'avril 2022*

Bernard Guéry

IPC - Facultés libres de Philosophie et de Psychologie

Institut d'Histoire de la Philosophie - Équipe d'Accueil 3276

## **Travailler en toute immunité : actualité et anthropologie de la bureaucratie**

### Résumé

Toute rencontre est potentiellement blessure ou bénédiction. La philosophie politique issue de Hobbes, relu par Esposito, présente l'entrée en relation immunitaire comme la modalité de rencontre qui évite le risque de la blessure, par opposition à la relation communautaire, qui accepte ce risque. De son côté, la sociologie des organisations étudie la bureaucratie que l'on peut présenter, depuis Weber jusqu'à Dupuy, comme un dispositif de protection des individus contre la blessure de la rencontre. Dans une période où autrui est parfois vu d'abord comme un vecteur de virus, cette étude, qui met en regard deux lignées généalogiques, l'une en philosophie politique et l'autre en sociologie des organisations, montre comment un renforcement des tendances bureaucratiques est possible. Possible, mais limité. En effet, l'anthropologie des analystes de la bureaucratie postule que la tendance à conserver sa vie s'impose comme essentielle, là où on peut aussi penser que sauver sa vie n'est qu'une condition pour la donner.

Mots-clés : bureaucratie, anthropologie, Hobbes, Weber, Crozier.

### Abstract

Every meeting bears the possibility of blessing or wound. Since Hobbes, interpreted by Esposito, immunity is the way to meet without being injured, while community implies to tolerate the risk of being injured. For its part, from Weber to Dupuy, sociology of organizations analyses bureaucracy as a protection device against meeting. We live in a time when others are seen as contaminators. Our study matches political philosophy and sociology of organizations in order to show how a reinforcement of bureaucratic mentalities is possible. It is possible, but this risk is limited. Indeed, the vision of man of bureaucracy theorists assumes that the tendency to save one's own life is inherent to human condition, but it is possible to think that, for men, save oneself is only a condition for giving it.

Key-words: bureaucracy, anthropology, Hobbes, Weber, Crozier.

Les analyses de la littérature en sciences de gestion sur l'impact organisationnel de la crise du Covid-19 se sont multipliées depuis le début de la pandémie<sup>1</sup>. Elles mettent en avant, notamment, l'accélération de changements vers plus d'agilité<sup>2</sup>, de résilience<sup>3</sup> et de collaboration<sup>4</sup>. Ces évolutions semblent précipiter des tendances en germe dans l'organisation du travail avant la crise, tendances qu'on peut définir comme des propensions à réduire les médiations (services support, lignes hiérarchiques), à liquéfier<sup>5</sup> les institutions (mise en cause de la rigidité des processus, promotion de la mobilité), à simplifier les interactions (mise en avant de l'ajustement mutuel<sup>6</sup> comme mode de coordination privilégié), en somme, pourrait-on dire, à calquer les organisations sur le modèle de fonctionnement supposé du marché.

En parallèle, le contexte pandémique fait resurgir la question du « contrat social<sup>7</sup> », qui renvoie au concept fondateur de la philosophie politique moderne. Mais l'expression « contrat social » est mobilisée dans sa valence sémantique commune, sans référence explicite à son élaboration en philosophie politique. Par exemple, Klaus Schwab et Thierry Malleret le présentent ainsi : « Au sens large, le “contrat social” désigne l'ensemble (souvent implicite) des dispositions et des attentes qui régissent les relations entre les individus et les institutions. En termes simples, c'est la “colle” qui lie les sociétés entre elles ; sans elle, le tissu social se défait<sup>8</sup>. » Certes, la crise du Covid-19 fait indéniablement évoluer les relations des individus aux institutions. Mais, si l'on prend acte de toute la charge conceptuelle de la notion de contrat social, émerge une nouvelle dimension des changements organisationnels qui se profilent : le renforcement de la bureaucratie, qui entre en contradiction avec les tendances d'adaptabilité, de mobilité et de fluidité dont fait état la littérature en gestion. C'est cette possibilité de renforcement bureaucratique que nous voulons manifester dans ce travail.

En effet, si la recherche d'immunité semble caractériser la façon dont nous entrons en relation depuis le début de la crise, cette recherche de protection est inscrite dans les raisons de faire société mises en avant par Hobbes, parmi les théoriciens du contrat social. Or, dès les travaux pionniers de Weber, la sociologie des organisations atteste que la traduction organisationnelle de la recherche d'immunité est la bureaucratie (entendue dans son sens technique, au-delà de

---

<sup>1</sup> Cf. Par exemple Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI, « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 », *Question(s) de management*, vol. 29, n° 3, 14 septembre 2020, p. 105- 149.

<sup>2</sup> Philippe ANTON, « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid-19 : contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français », *Question(s) de management*, vol. 29, n° 3, 14 septembre 2020, p. 45- 59 ; Jacques-Henri COSTE, « Bricolage entrepreneurial et start-up en temps de crise Covid-19 : modèle artisanal et “pensée sauvage” », *Entreprendre Innover*, vol. 46, n° 3, 2020, p. 78- 88.

<sup>3</sup> Pauline DE BECDELIEVRE et François GRIMA, « La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail », *Revue française de gestion*, vol. 293, n° 8, 2020, p. 151- 160.

<sup>4</sup> Véronique SANGUINETTI-TOUDOIRE, Vincent CHAUVET et Kiane GOUDARZI, « Covid-19, inspirons-nous de l'Open Source pour manager les activités collaboratives à distance », *Revue française de gestion*, vol. 293, n° 8, 2020, p. 161- 170.

<sup>5</sup> Au sens de Zygmunt BAUMAN, *La vie liquide*, Le Rouergue, Chambon, 2006.

<sup>6</sup> Henry MINTZBERG, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1979, 3.

<sup>7</sup> Cf. Régis COEURDEROY et SOPHIA Kriem. « Covid-19 : La visibilité collective des livreurs ou les prémices d'un nouveau contrat social », dans Pramuan BUNKANWANICHA, Régis COEURDEROY, Sonia BEN SLIMANE (éd.), *Managing a Post-covid19 Era: ESCP Impact Papers*, ESCP Research Institute of Management (ERIM), 2020, p. 446-452 ; « Il est presque inévitable que la pandémie incitera de nombreuses sociétés dans le monde à reconsidérer et à redéfinir les termes de leur contrat social » ; Klaus SCHWAB et Thierry MALLERET, *COVID-19 : La Grande Réinitialisation*, Forum Publishing, 2020, p. 121. Cf. également : Stéphane LE QUEUX et David PEETZ, « La question du contrat social en collatéral de la crise sanitaire : “All in this together” ? », *Chronique Internationale de l'IREES*, vol. 172, n° 4, 2020, p. 71- 81.

<sup>8</sup> Klaus SCHWAB et Thierry MALLERET, *COVID-19, op. cit.*, p. 122.

la connotation péjorative qu'elle a reçue dans le sens courant). En même temps, même si la mise en regard de deux lignées généalogiques conceptuelles, en philosophie politique à partir de Hobbes, et en sociologie à partir de Weber, fait apparaître la possibilité d'un renforcement bureaucratique, cette hypothèse s'appuie sur une anthropologie qui, chez Hobbes, comme chez les sociologues de l'organisation, postule que la finalité de la vie est sa propre conservation. La mise en lumière des présupposés anthropologiques de cette hypothèse permet de relativiser la probabilité de cette bureaucratisation : si la vie est faite pour être donnée, au-delà d'être conservée, la recherche d'immunité cesse d'être l'horizon de toute entrée en relation.

## I. La recherche d'*immunitas* comme caractéristique de l'entrée en relation

Pour Luigino Bruni, toute rencontre est ambivalente, en ce qu'elle est à la fois le lieu de la possibilité d'une bénédiction et d'un risque de blessure<sup>9</sup>. C'est à partir du récit biblique de la lutte de Jacob contre l'ange que l'économiste et philosophe italien formule cet aspect de nos interactions. En effet, dans le mystérieux combat relaté par le livre de la Genèse (32, 23-32), la rencontre est à la fois l'occasion d'une blessure à la hanche et d'une bénédiction par l'ange. Alors, se dessinent deux façons d'entrer en contact ; soit en acceptant la blessure de la rencontre pour gagner la bénédiction, soit, au contraire en cherchant, notamment par la médiation du contrat, à se protéger de la blessure. Cette tension entre souhaiter les bienfaits de la relation et éviter la blessure ou la contamination peut servir à décrire l'expérience que vivent beaucoup de personnes en période de crise sanitaire.

C'est en s'inspirant du travail de Roberto Esposito que Bruni formule cette double possibilité. Dans son ouvrage de 1998, *Communitas*, Esposito cherche à renverser l'approche traditionnelle pour penser la communauté. Là où la pensée issue de Tönnies<sup>10</sup>, des communautariens américains, de la pensée communiste et de la philosophie de la communication voit la communauté en termes de plus, de plein, de « subjectivité plus vaste », il propose de revenir à l'étymologie de *-munus* pour voir la communauté comme une dette, un manque, un creux, un vide, un don à faire. La communauté n'est pas un sujet augmenté, mais un sujet qu'on pourrait dire vidé, blessé, boiteux de la hanche, pour reprendre l'allégorie de Bruni. C'est dans ce contexte que la communauté s'oppose à l'immunité. En effet, est *communis* celui qui est tenu de remplir un office, de prendre sa part de la dette commune, d'accepter d'être redevable, dépendant, « non autarcique ». Au contraire, est *immunis* celui qui est dispensé de cette dette, car, si la *communitas* implique le sacrifice de la *compensatio*, l'*immunitas* implique le bénéfice de la *dispensatio*. La communauté implique une dépendance, une mise en vulnérabilité. Pour Esposito, la philosophie politique moderne se construit en cherchant à répondre à cet « inacceptable *munus* ». C'est en particulier chez Hobbes que cette réponse se formule le plus explicitement, d'après Esposito : « Ce que les hommes ont en commun – qui les assimile les uns aux autres plus que toute autre propriété –, c'est le fait généralisé qu'ils soient tuables. N'importe quel homme peut être tué par n'importe quel autre. Voilà ce que lit Hobbes dans les profondeurs sombres de la communauté. Voilà comment il interprète sa loi indéchiffrable. La *communitas* porte en elle un don de mort. De là l'inévitable conséquence, aux accents de prescription : si la *communitas* menace en tant que telle l'intégrité individuelle des sujets qu'elle met en relation, il ne nous reste qu'à nous

---

<sup>9</sup> Luigino BRUNI, *La blessure de la rencontre : l'économie au risque de la relation*, Bruyères-le-Chatel, Nouvelle cité, 2014.

<sup>10</sup> Cf. Ferdinand TÖNNIES, *Communauté et société*, Paris, France, Presses universitaires de France, 2010.

“immuniser” par avance en la contestant dans ses fondements<sup>11</sup>. » Pour Esposito, c’est le refus de la contagion qui motive de repositionner l’autarcie antique, autrefois privilège de la cité, au niveau atomique : « Les individus modernes deviennent vraiment tels – c’est-à-dire parfaitement in-dividus, individus “absolus”, délimités par une ligne frontière qui à la fois les isole et les protège – seulement s’ils se sont préalablement libérés de la “dette” qui les lie les uns aux autres, s’ils sont exemptés, exonérés, dispensés de ce contact qui menace leur identité en les exposant à un possible conflit avec leur voisin, en les exposant à la contagion de la relation<sup>12</sup>. » Cette contagion, nous en faisons l’expérience quand un virus sévit : c’est précisément notre appartenance à la communauté humaine qui nous expose à la contagion, car le virus circule beaucoup mieux au sein d’une espèce donnée.

La résonance particulière des propos d’Esposito dans un contexte d’épidémie s’applique aussi à la phobie du contact que note Elias Canetti dans *Masse et Puissance*, qui commence comme ceci : « Il n’est rien que l’homme redoute davantage que le contact de l’inconnu. On veut voir ce qui va vous toucher, on veut pouvoir le reconnaître ou, en tout cas, le classer. Partout l’homme esquive le contact insolite. [...] Cette aversion de tout contact ne nous quitte pas même quand nous nous mêlons aux gens. C’est cette phobie qui nous dicte notre manière d’évoluer dans la rue, parmi les passants, dans les restaurants, les trains et les autobus. Même là où nous nous tenons tout près des autres et pouvons les considérer, les jauger avec précision, nous évitons leur contact autant que faire se peut. Toutes les distances que les hommes ont créées autour d’eux sont dictées par cette phobie du contact<sup>13</sup>. » Les propos de Canetti confirment cette relationnalité ambivalente de l’homme mise en lumière par Esposito.

Pour Esposito, « cette catégorie [de l’immunité] acquiert une si grande importance qu’elle peut être considérée comme l’une des clés analytiques de l’ensemble du paradigme moderne<sup>14</sup> ». Pour circonscrire à la modernité la portée de ce concept d’immunité, il suffit de considérer qu’il n’a de sens que là où la communauté a besoin de se faire, et non là où elle est déjà faite. Dans une société « solide », la communauté n’est pas une affaire de rencontre, car la première communauté n’est pas celle d’inconnus qui surmontent la phobie du contact, mais la communauté des familiers, comme dans la pensée d’Aristote, par exemple, chez qui la famille est la première communauté<sup>15</sup>. Ce n’est que dans une société qui se liquéfie qu’il devient nécessaire de prendre contact, tandis qu’il n’est pas besoin de faire connaissance avec ceux qui ont vu ma naissance.

Ainsi, la méfiance vis-à-vis de la contagion et du contact qui la rend possible n’est pas une nouveauté de l’ère Covid, mais, si l’on suit Esposito, une donnée fondamentale de la façon dont la pensée politique moderne conçoit les relations sociales.

Ce besoin de se protéger d’autrui émerge en même temps qu’un besoin de se libérer de tutelles hiérarchiques. Mais l’autonomie vis-à-vis des structures hiérarchiques entre en tension avec l’autarcie vis-à-vis d’autrui, car la façon de répondre aux besoins d’immunité horizontale est, pour Hobbes, de sacrifier l’autonomie verticale. Esposito écrit : « l’État Léviathan coïncide effectivement avec la dissociation de tout lien communautaire, avec l’abolition de toute relation étrangère à l’échange vertical protection-obéissance<sup>16</sup>. » Cette réponse de

---

<sup>11</sup> Roberto ESPOSITO, *Communitas : origine et destin de la communauté*, Paris, PUF, 2000, p. 27. De fait, Hobbes présente le Leviathan comme voulu pour la « protection » et la « défense » de l’homme individuel. Thomas HOBBS, *Leviathan, or the Matter, Forme and Power of A Commonwealth Ecclesiastical and Civil*, London, Andrew Crooke, 1651, p. xviii.

<sup>12</sup> Roberto ESPOSITO, *Communitas : origine et destin de la communauté*, op. cit., p. 27.

<sup>13</sup> Elias CANETTI, *Masse et puissance*, Paris, Gallimard, 1966, p. 11. Souligné par nous.

<sup>14</sup> Roberto ESPOSITO, *Communitas : origine et destin de la communauté*, op. cit., p. 27.

<sup>15</sup> ARISTOTE, *La politique*, Paris, France, Librairie Philosophique J. Vrin, 1995. Livre I, 1.

<sup>16</sup> Roberto ESPOSITO, *Communitas : origine et destin de la communauté*, op. cit., p. 29

Hobbes invite à considérer la possibilité d'un renforcement de la bureaucratie dans les organisations.

## II. La bureaucratie comme traduction organisationnelle de la recherche d'immunité

La bureaucratie, au-delà de sa connotation péjorative dans le sens courant, peut être définie comme « un type d'organisation et d'autorité reposant sur une définition rationnelle, objective, impersonnelle des statuts et des rôles, des droits et des devoirs, de la hiérarchie et des carrières<sup>17</sup> ». Notre propos n'est pas de reprendre les analyses de la bureaucratie<sup>18</sup>, mais de montrer en quoi elle représente une façon d'organiser le travail autour de la protection contre la blessure de la rencontre.

### *La bureaucratie, dispositif protecteur dès l'origine*

Pour Max Weber, la bureaucratie est la forme spécifiquement moderne d'organisation<sup>19</sup>. En effet, on peut dire que la bureaucratie qu'il décrit combine habilement la nécessité de la hiérarchie requise par la production (pour l'économie) et l'administration (pour la politique) de masse<sup>20</sup> avec l'égalité entre les membres. La bureaucratie n'est pas encore vue comme un dispositif de protection contre la blessure de la rencontre, mais déjà le semblable est protégé contre la prise de pouvoir arbitraire de son semblable, par une mise à égalité de tous devant la rationalité qui commande. C'est ainsi que « le "supérieur", lorsqu'il statue, et, partant, lorsqu'il ordonne, obéit pour sa part à l'ordre impersonnel par lequel il ordonne ses dispositions<sup>21</sup> ». De son côté, « celui qui obéit n'obéit que comme membre du groupe, et seulement "au droit"<sup>22</sup> ». C'est ainsi que « les membres du groupement, en obéissant au détenteur du pouvoir, n'obéissent pas à sa personne, mais à des règlements impersonnels<sup>23</sup> ». Dans la bureaucratie, tout est organisé pour éviter la prise de pouvoir indue d'un détenteur de l'autorité, grâce à un champ d'application circonscrit, une délimitation rigoureuse des moyens de coercition, et l'organisation d'instances précises de contrôle et de surveillance pour toute autorité constituée, avec droit d'appel ou de requête des subordonnés aux supérieurs<sup>24</sup>. Ces mécanismes de la bureaucratie qui empêchent la relation hiérarchique de porter atteinte à l'égalité font partie de la « confiance qu'elle inspire<sup>25</sup> ». En faisant du savoir rationnel et technique, réputé politiquement neutre, la source du pouvoir, on prémunit la relation de travail contre la prise de pouvoir d'un semblable sur son semblable au titre de son charisme, par exemple. Ainsi, « sous la pression des simples concepts du devoir, le fonctionnaire remplit sa fonction "sans considération de personne"<sup>26</sup> » ; formellement, *de manière égale pour tout le*

---

<sup>17</sup> Alain TOURAINE, « Entreprise et bureaucratie », *Sociologie du travail*, vol. 1, n° 1, 1959, p. 58.

<sup>18</sup> Cf. Giovanni BUSINO, *Les théories de la bureaucratie*, Paris, Puf, 1993. Et, pour une approche plus contemporaine, Philippe BEZES, « Le nouveau phénomène bureaucratique : Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique », *Revue française de science politique*, vol. 70, n° 1, 2020, p. 21.

<sup>19</sup> Max WEBER, *Economie et société*, Agora Paris, Pocket, 1995, p. 290.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 298.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 291.

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Cf. *ibid.* p. 292.

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 297.

<sup>26</sup> Comme de nombreux concepts webériens (à l'instar de la « justification », c'est-à-dire la sanctification des moyens par la fin), cette expression ne se comprend pleinement que dans le contexte de l'univers biblique, dans lequel la justice implique de ne pas faire « acception de personne ». Par exemple : « Vous ne commettrez point d'injustice en jugeant. Tu ne feras pas acception de personnes avec le pauvre ni ne te laisseras éblouir par le grand : c'est selon la justice que tu jugeras ton compatriote » (Lv 19, 15).

monde<sup>27</sup> ». Cette égalité de tous devant la rationalité impersonnelle fait de la bureaucratisation l'« ombre inséparable de la démocratie de masse en progrès<sup>28</sup> ».

En ce sens, la bureaucratie wébérienne peut être vue comme un avatar moderne du « règne de la loi ». Pour Alain Supiot, certaines civilisations inventent, sous des formes différentes, des mécanismes de coordination sociale qui dispensent de confier le pouvoir à un individu, afin de laisser la loi régner : « Pour se libérer de tout lien de dépendance personnelle, les hommes doivent se soumettre au règne des lois générales et abstraites<sup>29</sup>. » Cette idée, formulée par Rousseau, selon laquelle « un peuple libre [...] obéit aux Loix, mais il n'obéit qu'aux Loix, et c'est par la force des Loix qu'il n'obéit pas aux hommes<sup>30</sup> », trouve sa source dans la pensée de Platon<sup>31</sup>. On le voit, ce dispositif permet d'obéir à une règle impersonnelle qui a l'avantage de s'appliquer aussi bien au gouvernant qu'aux gouvernés, faisant d'eux des égaux devant la loi. L'idéal-type de la bureaucratie rejoint, dans son intuition de conjoindre l'égalité et la hiérarchie, cette idée du règne de la loi. Chez Weber, la bureaucratie est donc déjà un mode d'organisation du travail qui institutionnalise une barrière protégeant le droit de chacun contre l'arbitraire d'autrui. Le conflit des vouloirs est évité par la domination du savoir. Dans ce contexte, les règles sont, en quelque sorte, déjà des « gestes barrières ».

Le parallèle avec la pensée de Taylor confirme cette dimension pacificatrice des règles rationnellement et scientifiquement établies. Classé traditionnellement avec Weber dans l'école classique de théorie des organisations<sup>32</sup>, Taylor partage avec le sociologue allemand une vision mécanique de l'organisation, à régler par des sachants, et à établir une bonne fois pour toutes selon la seule bonne voie scientifiquement établie. C'est en constatant le conflit entre employeurs et employés que Taylor débute sa réflexion : « *There is no question that, throughout the industrial world, a large part of the organization of employers, as well as employees, is for war rather than for peace, and that perhaps the majority on either side do not believe that it is possible so to arrange their mutual relations that their interests become identical*<sup>33</sup>. » L'une des causes de ce conflit est « l'ignorance<sup>34</sup> » des employeurs qui ne connaissent pas le temps alloué pour une tâche donnée, et l'ignorance des employés de la bonne façon de travailler. Le management scientifique sera la solution à ce conflit. Ici aussi, c'est donc le savoir, traduit par des règles, qui constitue le facteur de protection contre le conflit<sup>35</sup>.

---

<sup>27</sup> Max WEBER, *Economie et société*, op. cit., p. 300. Souligné par nous.

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> Alain SUPIOT, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015, p. 51.

<sup>30</sup> « VIII<sup>e</sup> lettre écrite de la montagne », citée par Alain SUPIOT, op. cit., p. 51.

<sup>31</sup> « Si dans une cité la loi est soumise à une autre autorité et qu'elle n'est pas son propre maître, je vois pour une telle cité sa perte toute proche. En revanche, là où la loi est le maître de ceux qui détiennent l'autorité, là où ceux qui détiennent l'autorité sont les esclaves de la loi, c'est le salut que j'entrevois », PLATON, *Les Lois*, dans *Œuvres complètes*, ed. Luc Brisson, Paris, Flammarion, 2011, 715d, p. 775.

<sup>32</sup> Cf. par exemple Roger AÏM, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2017.

<sup>33</sup> Frederick Winslow TAYLOR, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, New York and London, Harper and Brothers, 1919, p. 10.

<sup>34</sup> *Ibid.* p. 18.

<sup>35</sup> C'est dans les convictions religieuses de Taylor qu'il faut chercher les raisons de la divergence avec le marxisme au sujet de la façon de résoudre le conflit entre employeurs et employés. Taylor a été éduqué dans le contexte de la « Société des amis », plus connue sous l'appellation Quakers. La dimension pacificatrice de la théologie Quaker est attestée par la réception du prix Nobel de la paix en 1947 par deux associations Quaker : *Friends Service Council* et *American Friends Service Committee*. Cf. Baptiste RAPPIN, « William Penn, figure tutélaire de l'industrialisme et du management scientifique ? », *Revue de théologie et de philosophie*, vol. 150, n° 3, 2018, p. 267- 285. Cette théologie pacifiste et amicale se retrouve dans les écrits de Taylor sous divers aspects, notamment l'omniprésence du thème de l'amitié, à travers le souhait de « *friendly help* » et « *friendly*

On a tendance, quand on décrit les enjeux de la bureaucratie, à en faire une concession que l'intérêt individuel fait au collectif. Il faut bien sacrifier, dit-on, l'épanouissement individuel, pour pouvoir s'organiser<sup>36</sup>. La réalité est plus complexe, car l'individu y trouve largement son compte<sup>37</sup>, comme l'ont vu les sociologues français des organisations.

### *Se protéger de la coopération*

La bureaucratie, pour Weber – comme l'organisation scientifique du travail, pour Taylor –, n'est encore qu'une façon de protéger les individus contre la blessure de leurs semblables investis de l'autorité hiérarchique. Ce n'est qu'avec la sociologie des organisations française que la bureaucratie apparaît comme un geste barrière institutionnalisé contre la blessure infligée par les pairs.

La tradition française de sociologie des organisations, de Crozier à Dupuy, permet de manifester en quoi la bureaucratie fournit une barrière organisationnelle autour de chaque membre pour le protéger de la blessure de la rencontre avec ses collaborateurs. Dans sa thèse de doctorat, Michel Crozier analyse la bureaucratie en prenant le contre-pied des façons précédentes d'aborder les organisations.

En effet, l'approche dominante d'analyse des organisations à partir des années 30, baptisée « mouvement des relations humaines<sup>38</sup> », se fondait sur une anthropologie behavioriste, selon laquelle le membre d'une organisation réagissait à des *stimuli*. La connaissance des leviers psychologiques déclenchant les *stimuli* permettait d'obtenir la réaction souhaitée en termes de motivation et d'implication. C'est ainsi que le regard positif porté sur les travailleurs, pour Mc Gregor<sup>39</sup>, mais aussi l'offre d'une possibilité de participer, pour le courant issu des recherches de Lewin<sup>40</sup>, permettait d'obtenir davantage de la part des travailleurs, car ces configurations de l'environnement répondaient aux besoins secondaires d'estime, d'appartenance et de réalisation de soi<sup>41</sup>. Dans cette optique, on ne peut voir dans la bureaucratie qu'une limitation du désir de participation des travailleurs, un frein à la satisfaction de leurs besoins, posé pour l'intérêt de l'organisation. Ainsi, on voit dans la bureaucratie une victoire des besoins de l'organisation sur ceux de ses membres.

L'analyse stratégique introduite par Crozier permet de poser la question de l'intérêt que trouvent les travailleurs dans le système bureaucratique. En effet, en appliquant l'approche de la rationalité limitée de Simon<sup>42</sup> (jusqu'à là utilisée pour analyser l'activité des directeurs) aux travailleurs eux-mêmes, Crozier postule que ces derniers, loin de réagir à des *stimuli*, agissent par intérêt rationnel, et élaborent des stratégies pour parvenir à leurs fins. Pour notre cas,

---

*cooperation* » entre les managers et les travailleurs : Frederick Winslow TAYLOR, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, p. 26, 27 et 28.

<sup>36</sup> C'est le cas par exemple de BUSINO, *Les théories de la bureaucratie*, *op. cit.*, p. 11 : « Les recherches sociologiques sur la bureaucratie sont toutes traversées par ces paradoxes : la bureaucratie en tant que nécessité sociale et la bureaucratie en tant qu'indigence existentielle. »

<sup>37</sup> C'est ce qu'a vu aussi Graeber, même si la bureaucratie qu'il décrit correspond au sens courant, et non au sens technique dont nous traitons ici : « Peut-être, en réalité, beaucoup de condamnations globales de la bureaucratie ne sont pas très sincères. Peut-être le sentiment d'opérer dans un système de règles [...] exerce-t-il, en fait [...] une sorte d'attrait caché », David GRAEBER, *Bureaucratie*, Arles, Actes Sud, 2017, p. 175.

<sup>38</sup> Cf. Par exemple AÏM, *L'essentiel de la théorie des organisations*, *op. cit.*

<sup>39</sup> Cf. Douglas MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.

<sup>40</sup> Alex BAVELAS et Kurt LEWIN, « Training in democratic leadership », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 37, n° 1, 1942, p. 115- 119.

<sup>41</sup> Cf. A. H. MASLOW, « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50, n° 4, 1943, p. 370- 396.

<sup>42</sup> Herbert Alexander SIMON, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica, 1983.



Crozier en déduit que, si les travailleurs restent et contribuent à faire perdurer le système bureaucratique, c'est qu'ils y trouvent un intérêt. Cet intérêt, c'est celui d'être protégé : « Ils ont peur de participer, dans la mesure où ils craignent, s'ils le font, de perdre leur propre autonomie et de se trouver limités, contrôlés par leurs co-participants. Ce qu'on avait oublié, en parlant de participation dans l'optique des relations humaines, c'est qu'il est beaucoup plus facile de préserver sa propre indépendance et son intégrité, quand on reste à l'écart des décisions que quand on accepte de participer à leur élaboration<sup>43</sup>. » La bureaucratie, en déterminant à l'avance le travail de chacun par des règles, dispense de ce que Mintzberg appellera l'« ajustement mutuel<sup>44</sup> », avec ses frottements, ses jeux de pouvoir et de domination potentiels. Ainsi, la bureaucratie permet d'esquiver la rencontre et, ainsi, le risque d'être blessé : « Quand on discute, en effet, on se trouve lié par la coopération même que l'on apporte et l'on est tout de suite plus *vulnérable* devant les pressions de ses supérieurs et même de ses collègues<sup>45</sup>. » C'est pourquoi, d'après Crozier, la bureaucratie « offre aux individus une très heureuse combinaison d'indépendance et de sécurité. L'observateur moderne a tendance à ne voir que l'aspect dysfonctionnel [...]. Mais [...] l'affaire n'est pas si mauvaise pour les participants. Les règles, en fait, protègent les individus ; et le système bureaucratique tout entier peut être considéré comme une structure de protection rendue nécessaire par la vulnérabilité de l'individu devant les problèmes posés par l'action sociale<sup>46</sup>. » La protection est même la « fonction profonde de la rigidité bureaucratique ». Cette rigidité « assure le minimum de sécurité indispensable à l'individu dans ses rapports avec ses semblables à l'occasion des activités coopératives coordonnées nécessaires à la réalisation de ses buts<sup>47</sup> ».

La circulation médiatisée d'un virus augmente la perception de notre vulnérabilité. Or, pour Crozier, « c'est dans la mesure où, dans une société donnée et à un moment donné, les individus se trouvent effectivement très vulnérables qu'il sera nécessaire pour assurer leur protection de recourir à des cercles vicieux bureaucratiques<sup>48</sup> ». Crozier fournit ici une prémisse de notre raisonnement, mais, pour établir le lien de cause à effet entre volonté de se protéger de la blessure et mécanisme bureaucratique, il est nécessaire de faire un détour par la notion de coopération telle que Dupuy la conçoit.

Sur les bases posées par Crozier, dont il est le disciple, François Dupuy thématise cette fonction protectrice de la bureaucratie. Dans des enquêtes au sein d'organisations segmentées et séquentielles, de type bureaucratique, le sociologue affirme que, « en dépit des apparences et des clichés, ceux qui vivent et travaillent dans ce type d'organisation leur trouvent de nombreux avantages. Elles sont “claires”, “lisibles”, elles “protègent” en somme<sup>49</sup>. » Il affirme que le mot de « protection » revient des centaines de fois dans les entretiens avec les travailleurs au sujet de ces organisations. Mais contre quoi faut-il se prémunir ? « Contre ce que l'on peut considérer comme la chose la plus difficile à faire dans les organisations, une des moins naturelles, une des plus humainement coûteuses : elle protège contre la *coopération*<sup>50</sup>. » En effet, dans la bureaucratie, « il s'agit *mécaniquement* de se transmettre des dossiers [...] sans que ne se créent de véritables dépendances entre les acteurs, puisque le ballet du dossier est réglé par des procédures [...] qui excluent [...] l'arbitraire, par nature

---

<sup>43</sup> Michel CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963, p. 252.

<sup>44</sup> Henry MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, *op. cit.*, p. 3.

<sup>45</sup> Michel CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, *op. cit.*, p. 252. Souligné par nous.

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 253.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 255.

<sup>48</sup> *Ibid.*

<sup>49</sup> François DUPUY, *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Paris, Seuil, la République des Idées, 2005, p. 43.

<sup>50</sup> *Ibid.*, p. 43. Souligné dans le texte.

conflictuel<sup>51</sup> ». Si la coopération est si contraignante, c'est qu'elle met en situation de dépendance : « Elle crée une nouvelle forme de rapport aux autres caractérisée par l'impossibilité d'agir seul, par la nécessité de composer, de négocier, de s'affronter<sup>52</sup>. » Dès lors, toutes les critiques que l'on fait à l'endroit de ces formes d'organisation sont parfaitement légitimes, mais ces dysfonctionnements et ces coûts élevés ne sont que le corollaire négatif, les externalités<sup>53</sup> engendrées par la fonction de protection de l'organisation. C'est pourquoi la coordination (qui recourt à un tiers médiateur) est parfois privilégiée à la coopération directe, ce qui engendre une multiplication des services support qui ont en charge la production de règles<sup>54</sup>. C'est donc pour éviter la blessure contenue dans toute coopération que la bureaucratie est si facilement acceptée par ceux qui la vivent et qui s'y soumettent.

### *Un autre motif de servitude volontaire ?*

Cette fonction de protection de la bureaucratie dévoilerait un autre motif de soumission librement consentie aux côtés de l'habitude<sup>55</sup>, du manque de courage<sup>56</sup>, du besoin inné d'obéir<sup>57</sup>, de l'habitus des dominés<sup>58</sup> ou encore de l'angoisse de la liberté<sup>59</sup>, s'il était certain que l'on perde en liberté dans la bureaucratie. Si c'était le cas, il n'est pas certain que les acteurs dans les systèmes bureaucratiques, pesant la liberté d'un côté et la sécurité de l'autre, choisissent encore la bureaucratie. Mais la bureaucratie, d'une certaine façon, permet de gagner la protection sans pour autant perdre la liberté, car les règles n'impèrent qu'un comportement extérieur laissant un interstice suffisant pour adopter librement le comportement que l'on souhaite. Comme l'affirme Crozier, « à l'intérieur du domaine qui est limité par les règles, ou par l'ensemble du système bureaucratique, les individus en effet sont libres de donner ou de refuser leur contribution, de façon en grande partie arbitraire. Ils peuvent participer ou se réfugier dans un comportement de retrait, interioriser les buts de l'organisation et s'engager profondément dans leurs fonctions ou ne donner d'eux-mêmes qu'une part superficielle, en réservant leurs forces pour leurs entreprises personnelles en dehors du travail<sup>60</sup>. » À cet égard, le passage du management par les règles au management par les objectifs dans les années 50, sous l'impulsion de Drucker<sup>61</sup> et grâce à l'importation en France de Gelinier<sup>62</sup>, peut être vu d'un côté comme une libération, dans la mesure où le travailleur est libre de choisir les moyens d'atteindre l'objectif, d'un autre côté comme un asservissement interiorisé. C'est ce qu'a bien vu l'initiateur de la direction par objectifs, qui affirme que ce nouveau mode de management « *motivates the manager to action, not because somebody tells him to do something or talks him into doing it, but because the objective needs of his task demand it. He acts, not because somebody wants him to, but because he himself*

<sup>51</sup> *Ibid.*, p. 44. Souligné dans le texte.

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> *Ibid.*, p. 50.

<sup>54</sup> *Ibid.*, p. 52.

<sup>55</sup> Etienne de LA BOETIE, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, GF, 2016, p. 124 : « C'est cela, que les hommes naissant sous le joug, et puis nourris et élevés dans le servage, sans regarder plus avant, se contentent de vivre comme ils sont nés, et ne pensent point avoir autre bien ni autre droit que ce qu'ils ont trouvé, ils prennent pour leur naturel l'état de leur naissance. »

<sup>56</sup> Emmanuel KANT, *Qu'es- ce que les Lumières ?*, Paris, GF-Flammarion, 2006, p. 43.

<sup>57</sup> Frédéric NIETZSCHE, *Par-delà bien et mal*, Paris, GF-Flammarion, 2000, §199, p. 154.

<sup>58</sup> Pierre BOURDIEU, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, p. 55.

<sup>59</sup> Simone de BEAUVOIR, *Le Deuxième sexe*, Paris, Gallimard, 1976, t. I, p. 23. Cf. aussi Erich FROMM, *La peur de la liberté*, Paris, Les Belles Lettres, 2021.

<sup>60</sup> Michel CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, *op.cit.*, p. 254.

<sup>61</sup> Peter Ferdinand DRUCKER, *The Practice of Management*, New York, Harper business, 1993.

<sup>62</sup> Octave GELINIER, *Le secret des structures compétitives*, Paris, Hommes et techniques, 1966.

*decides that he has to – he acts, in other words, as a free man*<sup>63</sup>. » Quelques lignes plus loin, l'auteur ajoute : « *It substitutes for control from the outside the stricter, more exacting and more effective control from the inside*<sup>64</sup>. » Il n'est donc pas dit, dans cette optique, qu'une sortie de la bureaucratie équivale à une libération.

### *L'anthropologie de Michel Crozier et François Dupuy*

La vision de l'homme de Crozier est à la jonction entre un héritage marxiste et une conception issue de l'individualisme néo-libéral. D'un côté, la lutte pour le pouvoir est au cœur des motivations humaines, et en même temps l'homme est perçu comme un individu calculateur, dont la rationalité est certes limitée, mais qui optimise de son mieux la satisfaction de son intérêt. Dupuy s'inscrit dans cette veine anthropologique, avec un postulat indémontré, quoiqu'affirmé de façon réitérée, qui se dévoile dans sa conception de la coopération. En décrivant la connotation actuelle de la coopération dans le langage managérial, il montre que « celui qui coopère, c'est celui qui est ouvert aux autres, qui n'a rien à cacher et qui accepte bien volontiers de se "découvrir" au bénéfice du résultat obtenu, ici pour le client, mais globalement pour l'intérêt général<sup>65</sup>. » Ce en quoi il perçoit bien la consécration entre la prise de risque de toute entrée en relation, et la bénédiction qui en découle. Mais il préfère faire de la blessure l'attribut principal de la rencontre, car la coopération « remplace l'autonomie par la dépendance, la neutralité de la relation par la confrontation. C'est bien ce que les univers administratifs, pour ne citer qu'eux, ont cherché à éviter à tout prix, et cela permet de comprendre leur farouche résistance à l'idée de passer à un autre mode de travail qui soudain les "déprotégerait"<sup>66</sup>. » Des deux dimensions de toute rencontre coopérative, il affirmerait que c'est la blessure qui est le caractère principal, la bénédiction un accident. On note au passage, du point de vue méthodologique, que, si la résistance au changement des administrations peut être expliquée par cette anthropologie, on ne peut pas en déduire que cette anthropologie est avérée par ce fait.

Pour Dupuy, « la coopération est confrontation<sup>67</sup> » et elle « n'est pas un comportement naturel ou spontané, du moins dans les situations quotidiennes de travail<sup>68</sup> ». Cette dernière précision circonscrit l'assertion au domaine restreint du travail, et atténue la portée universelle de sa vision de l'homme, mais le recours à la philosophie pour attester cette idée semble confirmer la portée générale de ce postulat que la coopération amène les acteurs « à se confronter à ce que Jean-Paul Sartre appela l'enfer, c'est-à-dire les autres<sup>69</sup> ». Cette mobilisation de la pensée de Sartre clarifie les présupposés de la grille de lecture de Dupuy. Ainsi, de la blessure et de la bénédiction, de « l'insociable sociabilité », Dupuy postule que la blessure et l'insociabilité sont les données fondamentales de la nature humaine ; l'autre dimension n'est qu'une apparence. Cette anthropologie sous-jacente de la sociologie des organisations est un écho lointain à la conception hobbesienne de l'homme par laquelle nous avons ouvert cette étude.

## **Conclusion**

---

<sup>63</sup> Peter DRUCKER, *The Practice of Management*, op. cit., p. 136.

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> François DUPUY, *Lost in management*, Paris, Seuil, 2011, p. 66.

<sup>66</sup> François DUPUY, *Lost in management*, op. cit., p. 67. Cette notion de « déprotection » est empruntée à Robert CASTEL, *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, La République des idées, Seuil, 2003.

<sup>67</sup> François DUPUY, *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, op. cit., p. 52.

<sup>68</sup> François DUPUY, *Lost in management*, op. cit., p. 66.

<sup>69</sup> *Ibid.*

La bureaucratie garantit donc l'*immunitas*. Si cette attitude mentale du moment, qui nous fait considérer autrui d'abord comme une menace, devient une donnée fondamentale de notre civilisation, il y a tout lieu de croire que la traduction organisationnelle de cette défiance horizontale aboutisse à un renforcement d'attitudes bureaucratiques.

En même temps, cette bureaucratie sera sans doute différente de celle qui a servi de repoussoir aux promoteurs de l'autonomie dans les organisations. Elle aura peut-être trois caractéristiques : elle sera numérique, de telle sorte que la prescription du travail sera plus facilement confiée à l'intelligence artificielle ; elle sera atopique, de telle sorte que la distance géographique séparant les travailleurs fera écho à la règle qui sépare leur travail ; et elle sera douce, utilisant le *nudge management* et la *gamification* pour combiner la qualité de vie au travail et les exigences de performance.

Cette évolution vers des mentalités bureaucratiques est-elle inéluctable ? Pour l'affirmer, il faudrait attester que la conservation de la vie est la finalité de l'homme, la caractéristique ultime de son existence, et que toutes ses actions y sont polarisées. Pour Hobbes, comme pour Dupuy, la recherche d'immunité procède de la volonté de sauver sa vie. Pour Hobbes, la fin de l'homme est principalement sa propre conservation<sup>70</sup>. Et c'est pour cette raison que l'état de nature est un état de guerre : « *If any two men desire the same thing, which nevertheless they cannot both enjoy, they become enemies; and in the way to their End, (which is principally their own conservation, and sometimes their delectation only,) endeavour to destroy, or subdue one another*<sup>71</sup>. » Mais Esposito a bien vu que, si la finalité est la conservation de la vie, c'est l'homme lui-même qui est sacrifié, car, dans l'entrée en relation immunitaire, « ce qui est sacrifié, c'est précisément la *cum*, c'est-à-dire la relation entre les hommes et, par conséquent, d'une certaine façon les hommes eux-mêmes. Paradoxalement, ils sont sacrifiés à leur survie<sup>72</sup>. » De ce fait, et non sans écho à la situation de la « crise Covid », dans l'entrée en relation immunitaire, « la vie est sacrifiée à sa conservation<sup>73</sup> ». Mais, si l'on distingue, à la suite des Grecs, la vie et la vie bonne (la première étant condition de la seconde, et non la finalité ultime), si, comme dans l'anthropologie chrétienne, la vie est faite pour être donnée, plus que conservée, alors l'immunité n'est plus la finalité de l'entrée en relation, mais une condition, un moyen, qui ne trouve sa mesure que dans la conformité à la fin qu'est la vie bonne dans des relations de justice et d'amitié. Pour reprendre l'exemple de Hobbes, si deux hommes désirent la même chose, mais que leur finalité n'est pas la vie, mais la vie bonne, s'ils perçoivent que l'homme « ne peut pleinement se trouver que par le don désintéressé de lui-même<sup>74</sup> », il n'y a pas plus de raison que cette situation donne lieu à une blessure qu'à une bénédiction. La recherche d'immunité cesse alors d'être l'absolu. C'est, par exemple, l'intuition qui préside aux travaux en sciences de gestion qui explorent l'existence du don dans les organisations<sup>75</sup>.

---

<sup>70</sup> Thomas HOBBS, *Leviathan, or the Matter, Forme and Power of A Commonwealth Ecclesiastical and Civil*, *op. cit.*, p. 82.

<sup>71</sup> *Ibid.*

<sup>72</sup> Roberto ESPOSITO, *Communitas : origine et destin de la communauté*, *op. cit.*, p. 29.

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> Constitution pastorale *Gaudium et spes*, n° 24.

<sup>75</sup> Cf. par exemple, Pascal IDE et al., *Recevoir pour donner ; relancer la dynamique du don au travail*, Bruyères-le-Chatel, Nouvelle Cité, 2021 ; Pierre-Yves GOMEZ, et al., *L'entreprise, une affaire de don*, Bruyères-le-Chatel, Nouvelle cité, 2015 ; Benjamin PAVAGEAU, « La logique du don dans le développement d'une identité de leader : le cas des managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie, bénéficiant de programmes de développement du leadership » (Thèse de doctorat, Université de Nantes, 2015) ; Nicolas AUBERT, « La participation des salariés : une expression du don dans les organisations », *RIMHE : Revue*

