



## IDÉES

# Régis Martineau

## Nous avons besoin de bureaucrates

A rebours du discours dominant, le chercheur explique pourquoi la bureaucratie reste le meilleur moyen d'organiser la coopération entre un grand nombre de travailleurs

Le thème de la bureaucratie réapparaît régulièrement, sous des formes variées, à chaque élection présidentielle, souvent pour souhaiter sa disparition. Après la « start-up nation », en 2017, on retiendra cette fois une éphémère candidature antibureaucratie [celle du philosophe libéral Gaspard Koenig], appelant à un pays enfin libéré de ses pesanteurs administratives. A chaque fois, la cause réunit sous sa bannière diverses préoccupations : les ultralibéraux et les libertariens « ennemis de l'Etat » ; ceux qui veulent « libérer les énergies » entrepreneuriales du joug administratif ; les tenants du *new public management* ; ceux qui constatent – souvent à raison – certains dysfonctionnements bureaucratiques.

Pourtant, cet « anti » ou « post »-bureaucratisme prospère sur deux malentendus, que la recherche en science des organisations permet de dissiper. Premier malentendu, ou sous-entendu trop peu démenti : les bureaucraties seraient nécessairement publiques. Or, si l'on revient aux fondamentaux de Max Weber (1864-1920), père de la notion, une

bureaucratie est une organisation hiérarchique et structurée par des règles formalisées, qui organise la coordination du travail en vue de produire un bien ou un service commun. Toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, qui dépasse une taille très modeste (c'est-à-dire n'importe quelle start-up ou PME qui grandit) et qui s'appuie sur des hiérarchies (des « manageurs ») et des règles formalisées, est donc une bureaucratie. Qui appelle à moins de bureaucratie s'adresse donc aussi aux entreprises privées.

Deuxième malentendu : on réduit généralement la bureaucratie à ses excès, en oubliant systématiquement ses avantages. Certes, il n'est pas question de nier ses dysfonctionnements bien connus : rigidité, manque d'innovation, démotivation des employés, perte de sens, « réunionite », paperasserie excessive, décisions absurdes, etc. Mais la bureaucratie ne se réduit pas à cette fameuse « cage de fer » : elle est, avant tout, un mode d'organisation qui, par rapport aux organisations reposant sur le servage ou l'esclavage qui l'ont pré-

cedée, représente un progrès, aussi bien en matière d'efficacité du système productif que de bien-être et de dignité au travail.

En matière d'efficacité, on n'a guère trouvé de meilleur moyen de coordonner le travail de centaines, voire de milliers d'individus de manière structurée et efficace. En matière de bien-être, la bureaucratie garantit une certaine équité de traitement et une protection sociale. On n'y est pas tenu d'obéir à l'arbitraire d'un supérieur qui peut s'avérer despotique, injuste ou simplement inconstant, car on obéit à des règles considérées comme rationnellement légitimes. De plus, on est libre de ses actes en dehors du temps et du lieu de travail : il y a stricte séparation entre vie privée et vie professionnelle. Enfin, l'individu est, en principe, jugé sur ses qualifications et non sur son physique ou sur ses relations : ce qui fait de la bureaucratie un instrument efficace de lutte contre les discriminations.

### Connotation négative

Cela explique d'ailleurs pourquoi on observe, aujourd'hui,





une surprenante vitalité de la bureaucratie. Il existe quelques exemples récents de fonctionnements bureaucratiques dans des contextes pour le moins inattendus, comme des collectifs d'activistes, des start-up ou des communautés *on line*.

De manière plus générale, on a pu constater que, passé les premiers émerveillements de la vie professionnelle à domicile, les télétravailleurs réclament des règles claires pour éviter le surtravail, des horaires de travail fixes ou encore des lieux séparés de la vie domestique trop envahissante, et qui permettent de se sociabiliser. Autre exemple avec les microtravailleurs de la *gig economy* [« petits boulots »], qui réclament des contrats de travail stables leur assurant une protection sociale, des règles plus claires (à rebours de l'opacité des algorithmes) et même des managers réels (humains, et non algorithmiques) vers qui se tourner. Au-delà des effets de mode et de discours, la bureaucratie s'adapte très bien aux évolutions récentes du numérique.

On devrait donc vouloir non pas de moins de bureaucratie, mais de meilleures bureaucraties. Les sciences de gestion ont montré qu'elles existent, aussi bien dans le public que dans le privé, et en ont décrit des traits caractéristiques. Les règles formalisées y sont omniprésentes, mais elles peuvent être remises en cause lorsqu'elles s'avèrent peu pertinentes. L'information y est transparente, et la communication se fait de manière ascendante et descendante. Les processus de décision y sont les plus démocratiques possible, tout en restant dans un cadre hiérarchique.

Enfin, l'innovation y est favorisée et encadrée par des processus structurés. Bien entendu, ces bureaucraties « habilitantes » ne sont pas la majorité ; elles ne sont

pas faciles à mettre en place (il ne suffit pas de les « libérer »), mais elles prennent corps lorsqu'une réelle volonté managériale existe. Enfin, notons qu'elles peuvent s'avérer très utiles lorsqu'il s'agit d'organiser efficacement une réponse rapide et collective à grande échelle contre une menace extérieure...

Les discours anti- ou post-bureaucratiques cachent trop souvent une méconnaissance de la réelle nature de la bureaucratie, souvent pour promouvoir une simple réduction des coûts et une baisse des protections sociales pour les salariés. Mais pour les partis de gauche, il est devenu très inconfortable de défendre la « vieille » bureaucratie, tant le terme est désormais connoté négativement. Pour sortir de ces contradictions, il faut donc revenir aux bases de la science des organisations et aux enseignements récents des sciences de gestion, pour promouvoir le modèle de bureaucraties habilitantes, bien construites et évolutives. ■

**Régis Martineau** est professeur à l'*ICN Business School* et chercheur au Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (université de Lorraine)



**ON RÉDUIT  
GÉNÉRALEMENT  
LA BUREAUCRATIE  
À SES EXCÈS,  
EN OUBLIANT  
SES AVANTAGES**

