

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie
= Swiss journal of sociology

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Soziologie

Band: 12 (1986)

Heft: 2

Artikel: L'information de l'administration : permanences et changements

Autor: Beaud, Paul

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-815023>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'INFORMATISATION DE L'ADMINISTRATION PERMANENCES ET CHANGEMENTS

Paul Beaud

Faculté des Sciences Sociales et Politiques
Avenue Vinet 19, CH - 1004 Lausanne

Lancé dans les années cinquante par les travaux de C. Wright Mills (1951 ; 1963) et de David Lockwood (1958), le débat sur les effets des nouvelles technologies sur le travail dans le tertiaire n'a, jusqu'à une date récente, guère eu d'écho chez les sociologues de langue française, par tradition plus tournés vers l'univers industriel que vers celui des bureaux.¹

Si l'importance sociale et sociologique de cette question est enfin reconnue, c'est parce qu'elle concerne aujourd'hui le seul secteur d'activités qui, dans les vingt dernières années, a vu globalement croître ses effectifs et, en premier lieu, les branches de ce secteur où cette croissance a été la plus rapide (les banques, les assurances, l'administration publique notamment), lesquelles se sont les premières massivement converties à l'informatique. Pour n'en donner qu'un exemple, la proportion des établissements bancaires suisses utilisant l'ordinateur est passée de 38,1 % à 78,8 % entre 1981 et 1983, soit un doublement en deux ans seulement (cf. GRISOC, 1986).

En raison des caractéristiques propres des principales catégories d'emplois ainsi affectées par l'automatisation des tâches administratives (les "travaux de masse" des grandes bureaucraties publiques et privées), l'attention s'est bien évidemment centrée principalement sur le problème des qualifications et sur la problématique générale des effets organisationnels des nouvelles technologies, la comparaison entre l'évolution actuelle du tertiaire et le taylorisme industriel fournissant la base théorique de la plupart des recherches récentes.

La question de l'informatisation du secteur tertiaire ne se limite cependant pas, on va le voir, au transfert d'une problématique d'un champ à un autre, même si l'analogie se révèle sur de nombreux points féconde. Les spécificités de l'organisation bureaucratique, de la culture qui lui est liée, ne se laissent pas réduire à

¹ Un récent numéro spécial de "Sociologie du Travail" sur les nouvelles technologies (No 4/1984) ne contient ainsi qu'une seule contribution relative aux évolutions du travail des "cols blancs". Encore s'agit-il d'une étude sur l'introduction de la conception assistée par ordinateur dans les bureaux d'études de l'industrie.

l'objectivisme des thèses générales sur la prolétarianisation des employés. La conceptualisation empruntée à la sociologie industrielle doit être mise à l'épreuve de la recherche monographique sur l'univers bureaucratique, pour en faire ressortir tant l'adéquation que l'inadéquation. C'est ce que nous avons tenté de faire, à l'occasion d'une étude consacrée à une administration publique française, dont le présent article résume les conclusions (cf. Beaud & Flichy, 1981).²

Une recherche isolée n'autorisant guère les généralisations, on voudra bien voir dans ce qui va suivre, malgré la forme affirmative de l'exposé, des hypothèses qu'il conviendra de confronter à d'autres terrains et à propos d'autres technologies. Faute d'assise empirique, bien des publications consacrées à l'impact des nouvelles technologies sur l'organisation du travail dans le tertiaire établissent une confusion entre informatique et bureautique et étendent à l'ensemble des "cols blancs" des observations qui ne sont certainement valables que pour partie d'entre eux. Sans anticiper sur nos propres conclusions, relevons ainsi déjà que la tendance à la taylorisation dont on parle beaucoup concerne, dans les formes particulières que l'on va voir, certaines tâches administratives dont les caractéristiques ont permis le développement d'une informatique centralisée traditionnelle. L'informatique "répartie", composante de la bureautique, semble aujourd'hui se diffuser selon une autre logique, moins unifiée, plus génératrice de transformations organisationnelles, en un mot tendanciellement décentralisatrice, puisque ses utilisateurs, si l'on en croit des travaux récents, se servent de la technique au lieu de la servir : c'est ce qui distingue la polyvalence potentielle du micro-ordinateur du terminal "non intelligent" dont la seule fonction est la saisie répétitive ou la simple consultation de données gérées par un ordinateur central. C'est sur un cas relevant de cette dernière configuration que nous avons travaillé, sachant qu'elle prédominait dans les grandes administrations, à l'inverse sans doute d'autres branches du tertiaire de création plus récente et de l'administration du secteur industriel, le "tertiaire du secondaire", plus ouvert

² Notons que cette recherche avait au départ comme objet non l'informatisation mais la communication dans l'entreprise. Il s'agissait pour nous - sociologues des médias plus que du travail - de transférer dans un champ différent de celui sur lequel nous avons jusqu'alors travaillé (les communications de masse) la mise en question de la problématique, omniprésente dans notre discipline d'origine, des effets structurels du développement des nouvelles technologies. S'inspirant du déterminisme technologique macluhanien, quelques chercheurs nord-américains ont tenté d'analyser l'évolution interne des entreprises comme un effet du développement des systèmes de traitement et de transmission de l'information et en ont tiré la certitude d'une tendance générale à la déhiérarchisation et à la décentralisation (cf. notamment Ball, 1968) : c'est ce type de raisonnement que nous nous proposons d'invalidier, rejoignant bien sûr par là une controverse déjà ancienne dans la sociologie du travail.

à la bureautique que la bureaucratie traditionnelle (cf. sur ce point Alter, 1985 ; Jaeger et al., 1986).

1. Le parfait bureaucrate

L'administration étudiée (que nous désignerons sous le pseudonyme d'Organisme de Prestations Sociales, O.P.S.) est un cas quasi idéal-typique de bureaucratie publique. Sous tutelle ministérielle, elle a en effet pour fonction principale de verser un certain nombre d'allocations et d'aides sociales, en fonction de critères dont la définition lui échappe complètement.

Cette caractéristique fondamentale explique une organisation interne reposant sur les traditionnelles séparations hiérarchique et fonctionnelle des tâches et des attributions, propres au modèle bureaucratique. Chaque service a sa ligne hiérarchique interne et des compétences strictement délimitées, ceci pour éviter tout conflit de fonction ou de pouvoir, pour éliminer tout jugement personnel sur le "produit". Un premier service gère le fichier des allocataires (reconduction des allocations ou modifications dues à des changements dans les situations familiales), un second vérifie l'exactitude des montants à verser, un troisième, la comptabilité, ordonne les paiements.

Dans toute organisation de ce type (administrations publiques, banques, assurances, etc.) dont la production comporte une part essentielle d'opérations répétitives appliquées à des produits peu nombreux et stables, l'informatisation de la chaîne de travail peut s'effectuer sans bouleversement organisationnel. Elle est d'ailleurs la suite logique des tendances à la rationalisation de la division du travail et à l'automatisation des tâches amorcées depuis longtemps par la mécanographie.³

Comment ne pas voir, d'ailleurs, que les gros ordinateurs qui centralisent l'information dans les grandes administrations ont "par essence" quelque chose de commun, concrètement et symboliquement, avec la bureaucratie. Comme elle, ils n'ont d'autre pouvoir que d'exécuter ("à la vitesse de l'éclair", prophétisait Kafka dans "Le château"). Comme elle, ils ne connaissent et reconnaissent que le code écrit (l'oral est proscrit de la bureaucratie, car lié à ce qui

³ Dans une synthèse de recherches effectuées dans diverses entreprises du tertiaire, R. Eksl & A. Sole relèvent que "L'informatique a été progressivement injectée en respectant les structures organisationnelles de 'rationalisation' mises en place tout au long de la période de mécanisation (machines à calculer, machines comptables, facturières) puis au moment de l'introduction de la mécanographie" (Eksl & Sole, 1979, 316).

pourrait réintroduire le jugement, l'argumentation, l'interaction, le subjectif). Comme l'ordinateur, la bureaucratie est foncièrement "digitale" : marié/célibataire, actif/inactif, salarié/indépendant, etc.. La logique informatique - une écriture digitalisée et "désémantisée" - est l'aboutissement de la rationalité administrative. Dépourvu d'états d'âme, l'ordinateur n'est peut-être finalement que l'héritier de ce que Foucault (1966) a appelé "notre pratique millénaire du Même et de l'Autre"⁴ : c'est le bureaucrate parfait.

Ce n'est bien sûr pas le cas du bureaucrate humain, dont les comportements ne correspondent guère au modèle de personnalité que suppose l'organisation formelle du travail et que raille depuis un siècle la littérature. L'employé est la dysfonction première d'un système qui se veut fonctionnalité sans faille. On le sait, la parole, l'entraide prolifèrent, dans cet univers où tout devrait être silence, chacun pour soi et à sa place, écrit, voie hiérarchique. Là où tout devrait être impersonnel, tout repose sur les clans, les amitiés, les inimitiés. Les frontières rigides de la bureaucratie sont pleines de fuite. La règle tacite pervertit la règle écrite. La bureaucratie prétend tout prévoir : elle passe son temps à gérer de l'imprévu : un dossier incomplet, un cas qui échappe à la loi, une écriture illisible, un document égaré, quelqu'un "pour qui il faudrait faire quelque chose, parce que ...".

C'est aujourd'hui à ce détournement quotidien de la règle bureaucratique, envers bien connu de l'organisation formelle, que s'attaque l'informatisation. Contrairement aux prévisions souvent avancées ces quinze dernières années, l'informatique n'a pas modifié en profondeur les structures organisationnelles, leurs équilibres fondamentaux, dans ce secteur du moins⁵, ce qui ne veut pas dire, on va le voir, qu'elle est dénuée d'effets. L'ordinateur, lui, ne sait ainsi pas gérer l'imprévu, l'incertitude. Il ne reconnaît que le code, et c'est parce qu'il est plus bureaucrate que ne l'a jamais été la bureaucratie qu'il contribue à la transformer à trois niveaux essentiels : le contenu du travail, la subculture qui lui est liée et enfin l'organisation hiérarchique.

⁴ La relecture de travaux d'anthropologues, d'historiens des techniques et des idées met en garde contre la tentation courante de réfléchir à propos de l'informatique en termes de rupture technologique. La logique dont nous parlons ici s'inscrit dans celle de la bureaucratie primitive dont Goody (1979) nous dit qu'elle est liée à l'invention de l'écrit et à la première forme d'utilisation de celui-ci : le tableau, le classement. Les techniques se constituent en "lignées", elles forment système, comme l'a montré Bertrand Gille.

⁵ Si les limites d'un travail monographique nous obligent à la prudence, diverses recherches confirment, sur des terrains plus variés, cette remise en cause du postulat du pouvoir organisationnel de la technique - cf. en particulier la synthèse présentée par C. Ballé, 1977.

2. Un système hyperfonctionnel

De tous les thèmes liés à l'informatisation des tâches administratives, celui de leur taylorisation et de ses conséquences a été le plus exploré. L'ordinateur n'est cependant pas, au sens propre, responsable de cette tendance : la bureaucratie est taylorienne dans son principe. *L'informatisation ne fait que renforcer sa logique organisationnelle, son orientation hyperfonctionnaliste*, en maximisant la codification des tâches et en éliminant l'incertitude, les dysfonctions, pour faire coïncider au plus près organisation formelle et fonctionnement réel.⁶ C'est en cela qu'elle a des effets sur le contenu du travail, les qualifications, la productivité, que nombre de recherches ont décrits et que nous résumerons brièvement :

- *parcellisation des tâches* : la logique informatique rejoint le principe de base du taylorisme, la décomposition des tâches en une série d'opérations élémentaires isolables, en une série fixe de codes ;
- *déqualification* : le contenu technique du travail diminue à la mesure de la part technique de ce travail qui est transférée à l'ordinateur qui en particulier "décide" à la place de l'employé, sur la base des informations que celui-ci y fait entrer ;
- *abstraction du travail* : médiatisé par des codes non sémantiques, le travail devient purement abstrait. La connaissance par l'employé des cas individuels que permettait le traitement du dossier écrit ("Les Untel viennent d'avoir un second enfant") disparaît dans la machine : le contenu symbolique du travail est automatisé.⁷ L'abstraction touche non seulement l'éloignement de l'objet du travail ("On finit par ne plus penser qu'en code") mais aussi les relations entre employés ("On se parle par code"), qui seront par ailleurs de plus en plus matériellement médiatisées, par écrans ou listages interposés ;
- *augmentation et contrôle de la productivité* : la codification, la standardisation des produits n'ont pas pour seul effet d'augmenter la répétitivité, la routine. Elles permettent d'introduire

⁶ Frédéric Taylor (1911, 113-114) disait déjà que l'organisation scientifique de travail ne reposait sur aucune découverte, mais sur une meilleure combinaison d'éléments déjà connus.

⁷ "...la dimension symbolique renvoie à l'ensemble des procédures d'évocations et de prise en compte des caractéristiques (des) objets extérieurs" au système administratif lui-même sur lesquels portent le plus souvent les tâches bureaucratiques (Bensaïd-Singery & Singery, 1979, 194).

dans la bureaucratie la notion de productivité et son contrôle par la machine elle-même ;

- *restriction de la marge d'initiative individuelle* : l'informatisation s'accompagne souvent d'une tentative d'enrichissement des tâches, comme à l'O.P.S. où les employés ont cessé d'être spécialisés selon les types d'allocations et d'aides sociales et gèrent maintenant l'ensemble des prestations sur un nombre donné de dossiers individuels. Mais cela est négativement compensé par des facteurs déjà évoqués et en particulier par la codification et l'attribution du "pouvoir de décision" final à l'ordinateur. Répétitivité et productivité changent d'objet sans changer de nature.⁸

3. L'atteinte à l'identité et ses limites

C'est sur des observations semblables à celles qui viennent d'être faites que de nombreux auteurs se sont appuyés pour défendre la thèse (lourde d'implications politiques) de la prolétarianisation des employés, oubliant Marx lui-même et la notion de fausse conscience que rappelait Lockwood à ce même propos : les faits n'engendrent pas mécaniquement une "conscience adéquate".

Il est certain que l'informatisation de l'administration tend à rapprocher de plus en plus la réalité quotidienne du travail bureaucratique de celle de l'usine de Taylor et de Ford, et ceci pour une part de la population active de plus en plus importante. Les qualifications, parfois élevées, que nécessite l'usage de l'ordinateur ne concernent qu'une minorité de ceux dont il est devenu l'outil de travail quotidien : en Suisse, les programmeurs, analystes et autres techniciens spécialisés en informatique ne représentaient en 1983 que 19,2 % des 124'200 personnes recensées comme "personnel informatique" ; les autres n'ont pas de qualification réelle en la matière, 75 % étant simplement formées sur le tas (GRISOC, 1986, 94-95). On sait que des entreprises licencient du personnel qualifié à l'occasion de leur informatisation, pour le remplacer par des opérateurs et surtout des opératrices de saisie embauchés sans aucune qualification : des O.S. du tertiaire, selon l'expression aujourd'hui courante.

⁸ On a souvent assimilé l'enrichissement des tâches à une autonomie individuelle plus grande dans l'organisation du temps. C'est aussi discutable dans le cas de l'administration que dans celui de l'industrie. Etudiant la recomposition de la ligne de montage aux usines Renault, B. Coriat (1979, 29) montre que la cadence du travail, "au lieu qu'elle soit fixée geste par geste, (...) l'est désormais pour un ensemble de tâches".

Comment sont vécus, interprétés par ceux qui y travaillent les transformations de l'univers bureaucratique ? Pour répondre à cette question, plusieurs éléments doivent d'abord être rappelés :

- comme tout milieu de travail, la bureaucratie a sa subculture propre, historiquement constituée aussi bien en fonction de son organisation interne que des représentations sociales plus larges, associées à la division du travail et aux oppositions entre l'atelier et le bureau : la culture bureaucratique est aussi une culture de classe, en particulier traditionnellement marquée par le principe hiérarchique qui structure l'organisation, par le système de promotion à l'ancienneté et les espoirs de mobilité qui lui sont liés, par la réalité, décrite brièvement plus haut, du travail quotidien et par un mode spécifique de relations sociales, fortement marquées d'affectivité ;
- l'informatisation, rappelons-le, ne constitue pas à proprement parler une rupture : elle s'inscrit dans un processus de rationalisation technique ;
- la taylorisation, si elle régresse là où les conflits qu'elle génère ont une histoire déjà longue, progresse là où il y a "densité moindre de contraintes sociales" (Salerni, 1979, 9). C'est le cas de la bureaucratie, dont la féminisation croissante explique largement le faible taux de syndicalisation ;
- sur un plan plus théorique, on doit redire que la conscience collective n'évolue pas au rythme des évolutions infra-structurelles, que l'habitus est soumis à ces effets d'hystérésis dont parle Bourdieu (1979), au principe social du retard de l'effet sur la cause.⁹

Ces remarques expliquent les "contradictions" qu'un point de vue objectiviste ne manquerait pas de mettre en évidence dans le matériel recueilli lors d'entretiens avec les employés de l'administration étudiée.

Pour une majorité d'entre eux, certes, les évolutions du travail sont identifiées et décrites dans les termes mêmes qu'utilise bien souvent la sociologie pour les analyser : routine, perte du métier, productivisme, pénibilité physique et psychique, etc.. Mais lorsqu'elle est mise en cause, c'est dans ses conséquences pourrait-on dire symboliques que l'informatique est principalement l'objet

⁹ A propos de littérature, Sartre avait reproché au marxisme de négliger ce même phénomène d'hystérésis, cette "profondeur temporelle" que toute oeuvre conserve par rapport à son époque et où s'expriment à la fois des significations contemporaines et d'autres attachées à un état "déjà dépassé de la société" (Sartre, 1960, 91). C'est, on va le voir, la problématique qu'il convient d'appliquer aux représentations collectives, dont l'art n'est qu'un cas particulier.

de critiques. Que veut dire l'employé qui vous confie : "On fait vraiment usine" ? Sans doute moins le fait qu'au bureau, on travaille désormais comme à l'usine que la crainte d'être perçu de l'extérieur comme exerçant une profession que rien ne distingue plus du travail manuel. L'informatique n'est d'ailleurs pas la cause la plus souvent citée de la dégradation constatée des conditions de travail, comme si atteinte, l'identité se défendait, par un travail de reconstruction d'une cohérence menacée, en reportant sur l'univers des relations symboliques, si important dans la culture bureaucratique, la raison des évolutions perçues. Parce qu'il s'est effectué en même temps que l'informatisation de la chaîne de travail, on rend responsable de tout le déménagement de l'O.P.S. d'un bâtiment vieillot du centre ville vers un centre administratif dont la disposition consacre la rationalisation technique, avec pour effet visible la matérialisation des séparations fonctionnelles et hiérarchiques de l'organisation. Par comparaison avec les anciens locaux, on se plaint tantôt de la promiscuité, tantôt de l'isolement, tantôt de l'omniprésence de la hiérarchie, tantôt de la distance infranchissable qui sépare maintenant, symboliquement et matériellement, cadres et employés.¹⁰

Si des évolutions apparaissent, dont témoigne l'apparition dans le tertiaire de formes de conflits et de revendications hier propres à l'univers industriel (grèves spontanées, luttes pour l'obtention de primes ou de temps de repos pour pénibilité de travail, etc.), elles sont en quelque sorte assourdies par la pérennité des spécificités culturelles de l'univers bureaucratique. Parlez des conditions de travail, on vous répond "ambiance", "perte de l'esprit de famille", "je-m'en-foutisme", "conflit de générations". On critique l'encadrement ("on se demande bien ce qu'ils ont à faire"), on se plaint de son autoritarisme, mais on continue de lui témoigner une déférence dictée, à défaut de reconnaissance d'une compétence, par l'intangibilité du principe hiérarchique et par la politesse, qui doit ignorer la séparation travail/hors travail ("ce n'est pas poli de déranger un cadre"). Un des produits les plus typiques de la division du travail a toujours été, dans la bureaucratie, l'étiquette petite-bourgeoise qui se superpose aux rapports formels d'autorité. Le "relâchement" des règles signalétiques du savoir-vivre, ostensible dans d'autres milieux de travail car brevet de "modernité" (abandon de la cravate, du Monsieur, Madame ou Mademoiselle, tutoiement, désinvolture affichée à l'égard du formalisme hiérarchique, en bref style "à l'américaine" de feuilleton télévisé¹¹),

¹⁰ On sait combien l'image d'un groupe collaborant au pouvoir a été essentielle, dans les représentations collectives traditionnelles en milieu employé.

¹¹ La distinction "cols bleus", "cols blancs" a, dans la bureaucratie, une dimension concrète. On trouve dans l'administration des notes de service prescrivant ou inter-

tout cela est encore ici objet de réprobation : celle qui frappe en particulier, on le verra, les jeunes cadres chargés de la mise en place du système informatique, encore étrangers à ce monde construit sur la réalité autant que sur l'imaginaire tenace de la division sociale du travail, sur les polarités du manuel et de l'intellectuel. On le sait, le poste occupé n'est qu'une des composantes de l'identité au travail, à laquelle participe l'image globale de l'institution, au-delà d'elle de la société. Les emplois les moins qualifiés des industries culturelles partagent ainsi, pour ceux qui les occupent, les attributs attachés aux professions intellectuelles ("Je travaille à la télé", dit la standardiste). La socialisation anticipée a pour corollaire, pour concept jumeau le prestige délégué (le steward se dit "personnel navigant").¹² C'est une des raisons pour lesquelles les crises bureaucratiques sont avant tout culturelles. On y reviendra à propos des cadres.

Il y a plus de trente ans, Mills pensait qu'un des principaux effets de la mécanisation dans les bureaux serait le désinvestissement de l'employé vis-à-vis de son travail, le report de son identité vers de nouvelles valeurs, celles attachées aux loisirs, à la consommation. La réalité est plus nuancée. Certes, les plus âgés des employés constatent que les plus jeunes "ne viennent plus à la fête des mères ou à l'arbre de Noël", bâclent leur travail, sont sans cesse malades, n'ont même plus le respect des règles de la politesse ("les nouveaux ne se présentent même pas"). En bref - et ceci n'est pas toujours une critique - "ils ruent plus dans les brancards". Mais les jeunes en question, même lorsqu'ils sont représentants syndicaux, ne sont pas les derniers à se plaindre sinon du déclin de l'esprit de famille ("familial, ça l'est un peu trop"), du moins de celui de la conscience professionnelle, de l'absentéisme, du manque d'initiative de chacun. Il y a peut-être un "conflit des générations". Il n'y a pas de "classes d'âge".

4. L'organisation contre l'autorité ?

C'est sans doute au niveau de la hiérarchie que cette crise culturelle est la plus évidente, car c'est à ce niveau et à lui seul que

disant tel accessoire vestimentaire. Univers hiérarchisé à l'infini, le bureau est, comme le relevait Ernst Bloch, un jeu de miroir où chacun se voit dans les yeux de l'autre. C'est pourquoi l'employé est toujours "tiré à quatre épingles" (Bloch, 1976, 406).

¹² C'est ce même principe qui, dans la bureaucratie, crée une hiérarchie parallèle aux hiérarchies de l'organigramme. Invités à décrire celui-ci, les employés de l'O.P.S. situent en haut de la pyramide de l'autorité la secrétaire du directeur (laquelle s'y situe d'ailleurs elle-même), alors qu'administrativement, elle est leur égale. De même, à statut identique, les employés d'un service jugé plus prestigieux (la vérification, la comptabilité) seront classés "plus haut" que les autres.

l'informatisation a eu des effets structurels sur l'organisation, parce que notamment l'ordinateur (étymologiquement : celui qui met en ordre) privilégie l'organisation, modifie l'équilibre ancien du fonctionnel et du hiérarchique en incorporant fonctionnellement une partie des prérogatives de la hiérarchie.

Dans une bureaucratie, répétons-le, la légitimité hiérarchique repose traditionnellement à la fois sur une définition formelle de l'autorité (rôle disciplinaire, arbitrairement délimité, organisation et surveillance du travail) et sur cette dimension informelle que constitue l'expérience, associée à l'ancienneté (rôle "technique", lié aux dysfonctions bureaucratiques dont nous avons parlé). L'imprévu est source de légitimité pour l'encadrement : en tranchant les cas d'espèce, les cadres font à la fois acte d'autorité (ce qui est leur fonction) et preuve de compétence.

Comme système technique nouveau, l'informatique remet en cause cette double légitimité. D'abord parce qu'elle prend en charge l'essentiel de l'organisation du travail, réduisant l'autorité à la surveillance. Ensuite parce que, codifiant et standardisant à l'extrême les différentes phases de la chaîne de travail, elle réduit l'incertitude et accapare et fonctionnalise la décision : l'expertise mécanique remplace l'expérience.¹³

On retrouve ici à nouveau beaucoup d'analogies avec l'univers industriel, dans lequel la technologie est aussi dotée de ce que Dario Salerni appelle "une fonction hiérarchique occulte" (Salerni, 1979, 12) : "(...) une enquête menée il y a quelques années auprès des cadres intermédiaires de la sidérurgie italienne, les décrit comme des 'gardiens' des conditions opérationnelles optimales, des 'surveillants' du fonctionnement optimal des installations, et définit leur action sur le personnel comme des 'interventions d'exception'. Dans ce cas il n'existe pas de rapport direct (homme-homme) entre hiérarchie et main-d'oeuvre, mais un rapport médiat et gouverné par les installations (homme-machine-homme). (...). Toute nouvelle technologie s'accompagne de l'instauration d'un nouveau système hiérarchique, en partie incorporé en elle, en partie façonné et structuré par elle à travers la réélaboration des systèmes auxiliaires de commandement et de contrôle (...)" (ibid., 15). Une dyarchie se crée : un rapport machine-homme d'une part, d'autre part un rapport chef-dépendant (ibid., 17) qui correspond à "un durcissement dans la fonction hiérarchique propre à obtenir une exécution optimale" (ibid., 12).

¹³ Je reprends ici, en la détournant, une remarque d'Yvon Bourdet : "l'expérience est un moyen de recherche alors que l'expertise est une sorte de verdict rendu possible par un savoir déjà constitué à partir d'expériences antérieures" (Bourdet, 1984). Ici, le verdict repose non sur l'expérience antérieure mais sur des règles impersonnelles "mécanisées".

C'est très exactement le processus engendré dans la bureaucratie par l'informatisation qui d'une part renforce le principe formel de l'autorité, mais la réduit d'autre part à la surveillance disciplinaire, au contrôle, dénué de toute technicité, de l'optimisation fonctionnelle de l'organisation-machine. Comme l'O.S. de l'usine automatisée, mais à un autre niveau, le cadre devient une sorte de "bouche-trou" du système technique : il n'assure plus, en dehors de ce contrôle, que la logistique de la chaîne de travail, sans rapport direct avec la production elle-même (paye du personnel ou approvisionnement en papier et en crayons). L'informatique ne signifie pas, comme on l'a parfois dit, la disparition à terme des "petits chefs", mais une mutation de leur rôle et, on le verra, de leur identité.¹⁴ Aucun des cadres de l'O.P.S. ne pourra nous parler avec précision de ses fonctions : après avoir signé le courrier, tel chef de division dit aller voir dans son service "s'il n'y a pas quelque chose à coordonner", tel autre en fait de même "pour voir si ça va, s'il ne leur manque pas de documentation". Les tensions nouvelles entre supérieurs et subordonnés trouvent là l'une de leurs origines : "On voit Mme Untel dans son bureau, en train de remuer des papiers ; on ne sait pas très bien ce qu'elle fait comme travail" (une employée, à propos de son chef de service).

Cette perte de légitimité est doublement illustrée par l'incompétence en matière d'informatique¹⁵ de la hiérarchie formée sur le tas et par l'arrivée dans l'organisation de jeunes cadres, embauchés directement à un niveau hiérarchique élevé en fonction d'une compétence, sanctionnée par des diplômes, dans la mise en oeuvre des nouvelles technologies, dans la gestion des principes d'organisation qu'elles génèrent : une expertise technique et organisationnelle exogène, étrangère à l'expérience qui fonde l'autorité accordée dans la bureaucratie à l'ancienneté, vient redoubler les effets de l'expertise contenue dans l'informatique elle-même.

Conséquence de cela, la bureaucratie, qui y avait jusque-là échappé, est maintenant concernée par cette évolution qu'ont connue avant elle les règles d'avancement hiérarchique, dans les autres branches des secteurs secondaire et tertiaire : la restriction progressive de la promotion par le rang, que concrétisent les

¹⁴ Une enquête de Claire Xavier (1980) sur l'informatisation dans la branche des assurances contient des observations très proches des nôtres. Les agents de maîtrise sont les premiers touchés : hier, ils vérifiaient la rédaction des contrats, aujourd'hui, c'est l'ordinateur qui s'en charge. Ils déplorent de n'avoir plus qu'un rôle de "flic". Plus généralement, l'encadrement se voit confier des tâches de gestion administrative et de gestion du personnel : l'animateur n'est plus qu'un gestionnaire.

¹⁵ "C'est le chef de service qui nous a présenté les changements. Mais il y a des questions auxquelles il ne pouvait répondre. On aurait préféré que ce soit une personne du service informatique qui vienne : on aurait pu poser plus de questions sur le pourquoi et le comment." (Eksl & Sole, 1979, 321).

statistiques montrant que plus les cadres sont jeunes, plus ils sont diplômés et que plus ils sont diplômés, plus leurs chances de mobilité ascendante interne sont grandes.¹⁶

L'arrivée de ces nouveaux cadres correspond ainsi à une évolution du modèle bureaucratique traditionnel. Avec l'expert (en informatique, en organisation), c'est la notion de hiérarchie fonctionnelle qui s'introduit là où n'existait en principe que la notion d'autorité : l'organisation impose sa rationalité à la hiérarchie elle-même.¹⁷ La pyramide hiérarchique est concurrencée par le pouvoir hiérarchique de l'expertise organisationnelle, "car le spécialiste invoque sa spécialité, c'est-à-dire la connaissance qu'il a de certaines techniques pour se dégager du système hiérarchique dans lequel il est enserré" (Touraine, 1964). Lorsque cette compétence technique nouvelle concerne l'ensemble de la chaîne de travail, c'est tout le principe des voies hiérarchiques, de circulation de l'information, de l'autorité qui est remis en cause : le spécialiste intervient directement à tous les niveaux de l'organisation ;¹⁸ l'expertise crée un pôle centralisateur nouveau qui court-circuite le fonctionnement bureaucratique, mais aussi perturbe le système de relations sociales.

Ce que met en évidence l'examen des flux de communication dans l'O.P.S., c'est non seulement la restriction croissante des échanges aux impératifs fonctionnels mais aussi la création d'une alliance direction/technocratie informatique qui :

¹⁶ Voir sur ce point Baudelot, Establet & Malemort, 1974, 280-281. Cette tendance touche aussi bien les cadres que les employés et renvoie à la coupure taylorienne entre conception et exécution. Eric Verdier (1983) relève que dans les assurances, l'abandon progressif des politiques d'enrichissement des tâches adoptées à l'occasion de l'introduction de l'informatique conduit à la formation de deux groupes d'employés : ceux auxquels sont confiés les produits standardisés et ceux qui s'occupent de produits dont le traitement implique une prise de responsabilité commerciale et dont le niveau de formation n'est jamais inférieur au baccalauréat.

¹⁷ Cette logique technico-organisationnelle qui accompagne l'informatisation est illustrée par le fait que certaines opérations, jadis du ressort de l'O.P.S., sont maintenant effectuées dans un centre informatique régional. Une même tendance a été relevée à propos des banques françaises qui "ont dans l'ensemble joué la carte de la centralisation des opérations administratives, utilisant pour cela les possibilités offertes par la technique informatique." (Eksl & Sole, 1979, 314). Dans ce secteur, les effets de ce centralisme (parcellisation des tâches et mécontentement du personnel, dégradation du service à la clientèle) ont conduit à recourir au télétraitement : généralisé, l'écran-clavier permet au guichetier d'effectuer la saisie des mouvements et d'avoir accès à toutes les données des comptes.

¹⁸ Une étude menée sur des dispensaires, dont le fonctionnement est pourtant différent de celui d'une organisation typiquement bureaucratique telle que celle décrite ici, montre que l'informatisation fait principalement craindre à l'encadrement traditionnel une perte de contrôle sur leurs subordonnés et une perte de leur propre autonomie, leur activité étant soumise aux règles édictées par la hiérarchie fonctionnelle nouvelle (cf. Bousquet et al., 1979, 208).

- relégitime les instances dirigeantes, qui "peuvent se présenter comme le garant du progrès technique, donc du progrès" (Eksl & Sole, 1979, 319) ;
- contrôle au sommet le système de relations sociales ; ¹⁹ (ibid., pour des exemples dans les banques et les assurances) ;
- s'isole au niveau décisionnel ; ²⁰
- centralise l'information, la technologie informatique permettant, par simple consultation d'un terminal, de mettre hors circuit la voie hiérarchique traditionnelle (information "montante" et ordre "descendant" d'échelon en échelon).

C'est bien sûr l'encadrement sorti du rang qui voit son rôle ainsi restreint, comme on l'a dit, au seul exercice de l'autorité disciplinaire : l'informatisation joue à la fois *pour et contre les cadres*, son pouvoir fonctionnel ne leur laissant que "la fiction de leur rôle technique" (Bousquet et al., 1979, 206). Et c'est en ce sens qu'elle a des effets structurels qui dépassent la simple cristallisation du modèle organisationnel préexistant : le cadre est renvoyé à sa vocation première, l'autorité, à la fois renforcée dans son aspect disciplinaire et contestée dans tout ce qui a trait à l'organisation et la technicité. L'organisation s'impose à l'autorité. ²¹

Confrontés au pouvoir de la technique, les "anciens cadres" (comme les anciens employés) détournent leurs griefs sur des conflits nés de la confrontation des générations du non respect de la civilité bureaucratique. Le nouveau directeur-adjoint, responsable de la réorganisation consécutive à l'informatisation, en est le symbole : "ce garçon" comme l'appelle la responsable d'un des principaux services de l'O.P.S., "ne s'est même pas présenté en arrivant. Au début, quand on le croisait dans le couloir, on lui disait que c'était interdit aux allocataires de se promener là !" Tout le ressentiment d'une catégorie qui vit son déclin s'exprime dans une attitude culturellement réactionnaire que Bourdieu a analysée au niveau non plus de l'entreprise mais de la société dans son ensemble, à propos de la petite-bourgeoisie traditionnelle dont la position sociale (conquise, à défaut de diplôme, par l'effort personnel et autodidacte, la fidélité à l'entreprise, la soumission à l'autorité)

¹⁹ "On nous passe par-dessus la tête"; "Les représentants du personnel ont des entretiens avec le directeur auxquels on ne nous convie même pas" (les chefs de service).

²⁰ "Le directeur, on le connaît parce que ça fait un moment qu'il est là, mais pendant les heures de travail, je crois que je l'ai presque jamais vu, sinon dans l'ascenseur" (une employée).

²¹ C'est ce que symbolise et concrétise tout à la fois cette remarque d'un cadre supérieur : "Je suis chef de division, mais on ne dit plus chef de division, on dit agent niveau 4 A".

est menacée par la reconnaissance croissante accordée aux titres scolaires : chez les membres de cette classe, chez les cadres de l'O.P.S., on trouve ces mêmes "*dispositions régressives* qui sont sans doute au principe de leurs inclinaisons *répressives*, particulièrement visibles dans leurs réactions à tous les signes de la rupture avec l'ordre ancien, à commencer, bien sûr, par la conduite des jeunes" (Bourdieu, 1979, 398-403) : laxisme en matière vestimentaire, absence de savoir-vivre, de "bonne éducation" que ne saurait - sempiternel grief - compenser l'instruction ("Ils croient tout savoir ..."; "En dehors de ce qu'on leur a appris ..."; "Ce n'est pas de mon temps qu'on se serait permis cela", etc.)²² Au savoir du spécialiste, le bureaucrate ne peut opposer que la "culture générale" (cf. Touraine, 1964, 413).

Là encore, le "conflit de générations" recouvre donc bien autre chose qu'un problème de "classes d'âge". La crise identitaire des cadres n'est que le reflet des mutations que la spécialisation provoque dans l'organisation : hyperbureaucratique parce qu'hyperfonctionnelle, l'informatique ne joue pas complètement le jeu de la bureaucratie, système de relations complexe lentement sédimenté, parce que conçue telle qu'elle l'est à l'O.P.S., elle ignore les contraintes sociales.

On le voit, ces questions renvoient à des problèmes sociaux plus vastes que le seul rapport entre technologie et société et qu'on ne pourra ici qu'évoquer, à titre de conclusion : celui, en particulier, de l'évolution de la division sociale du travail et du rôle croissant que joue en cette matière ce que Bourdieu nomme "le capital scolaire". Au niveau de l'O.P.S., de la bureaucratie, cette tendance se traduit par une restriction des chances de promotion à l'ancienneté.²³ A un niveau plus général, elle concerne les rapports entre savoir et pouvoir, normatif et performatif (cf. Beaud, 1986). Dans l'entreprise, le pouvoir de l'expert déqualifie l'expérience, la tradition ; dans la société, il se substitue au débat, à la confrontation, constituant ainsi "la forme la plus achevée, et donc la plus hiérarchisée et la plus inégalitaire, de la disjonction entre la pratique et la théorie, entre le vécu et le conçu" (Corpet, 1984, 40) et ceci d'autant plus qu'elle se dissimule derrière les nouvelles technolo-

²² Interrogé sur les différentes catégories de personnel qui, selon lui, composent l'O.P.S., un cadre supérieur tranche ainsi : "Les personnes qui ont été éduquées ou instruites avant, pendant ou après mai 68".

²³ laquelle, notons-le, semble concerner aujourd'hui essentiellement les femmes, puisque les nouvelles compétences qui conditionnent l'accès à la hiérarchie s'acquièrent dans des branches d'enseignement dont le recrutement est majoritairement masculin : la division sociale du travail entre conception et exécution qui gagne de plus en plus le tertiaire redouble la division sexuelle du travail (cf. sur ce point Crompton & Jones, 1984).

gies qu'un chercheur britannique définissait comme du "pouvoir se faisant passer pour de la technologie" (Cooley, 1985, 81).

La problématique à laquelle renvoie l'informatisation de l'administration n'est ainsi pas sans rappeler les débats qu'ont suscités le thème de la technocratisation de la gestion des rapports sociaux : mise hors circuit des instances traditionnelles de négociation sociale, déclin, décrit par Habermas, de "l'espace public", c'est-à-dire de la dimension symbolique et historiquement construite de ces rapports, au profit d'une nouvelle forme d'administration du social, d'une association directe, non médiatisée, de l'expertise et de la décision qui restreint le politique à une seule rationalité, l'efficacité.²⁴ Les formes de résistance auxquelles cette tendance de nos sociétés se heurte montrent bien quelle est la dimension réelle du rapport entre la technologie et le social : un enjeu culturel.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER Norbert (1985), *La bureautique dans l'entreprise - les acteurs de l'innovation*, Les Editions Ouvrières, Paris.
- BALL Donald W. (1968), "Toward a Sociology of Telephones and Telephoners", in TRUZZI Marcello, Ed., *Sociology of Everyday Life*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 59-75.
- BALLE Catherine (1977), "Développement technologique et transformation sociale : l'informatique dans les entreprises françaises", *L'Année Sociologique*, 28, 173-212.
- BAUDELLOT Christian, ESTABLET Roger & MALEMORT Jacques (1974), *La petite bourgeoisie en France*, Maspero, Paris.
- BEAUD Paul (1984), *La société de connivence - media, médiations et classes sociales*, Aubier, Paris.
- BEAUD Paul (1986), "Communication, savoir, pouvoir - expertise et représentations sociales", *Cahiers de la Section des Sciences de l'Education*, 10, 82-93.
- BEAUD Paul, FLICHY Patrice (1981), *La communication bureaucratifiée*, CNRS/INA, Paris, multigr. (à paraître)
- BENSAID-SINGERY J., & SINGERY J. (1979), "Les incidences de l'informatique sur l'évolution du travail administratif", *Le Travail Humain*, 42/2, 193-200.
- BLOCH Ernst (1976), *Le principe d'espérance*, Tome 1, Gallimard, Paris.
- BOURDET Yvon (1984), "De l'expérience à l'expertise", *Autogestions*, XVII/18, 43-46.
- BOURDIEU Pierre (1979), *La distinction*, Les Editions de Minuit, Paris.

²⁴ Doit-on rappeler qu'en tant qu'experts, les sociologues sont depuis longtemps associés, en particulier aux Etats-Unis, à cette gestion à tendance rationalisatrice des rapports sociaux ? (cf. Beaud, 1984).

- BOUSQUET N., GRANDGERARD C. & ROUANET-DELLENBACH J. (1979), "Attitude à l'égard de l'informatisation par niveaux de formation et par niveaux hiérarchiques - une expérience-pilote dans le tertiaire", *Le Travail Humain*, 42/2, 201-210.
- COOLEY Mike (1985), "Déqualification et travail intellectuel", in *La provocation - hommes et machines en société*, CESTA, Paris.
- CORIAT Benjamin (1979), "La recomposition de la ligne de montage et son enjeu : une nouvelle 'économie' du contrôle et du temps", *Sociologie du Travail*, 1/79, 19-32.
- CORPET O. (1984), "La république des experts", *Autogestions*, XVII/18, 37-42.
- CROMPTON Rosemary & JONES Gareth (1984), *White-Collar Proletariat : Deskilling and Gender in Clerical Work*, MacMillan, London.
- EKSL R. & SOLE A. (1979), "Stratégies d'automatisation, organisation du travail et relations sociales dans les grandes entreprises du tertiaire", *Le Travail Humain*, 42/2, 213-223.
- FOUCAULT Michel (1966), *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris.
- GOODY Jack (1979), *La raison graphique*, Les Editions de Minuit, Paris.
- GRISOC (1986), *Les nouvelles technologies ... vues par les travailleurs*, Action et Solidarité, Genève.
- JAEGER C., PETIT, J.J., POUCHOL, M., RALLET A., & SERVERS M. (1986), *La bureautique : technologie et changement dans l'entreprise*, CIRA/CNET, Paris, multigr.
- LOCKWOOD David (1958), *The Blackcoated Worker - A Study in Class Consciousness*, Allen & Unwin, London.
- MILLS C. Wright (1951), *White Collar : The American Middle Class*, Oxford University Press, New York.
- MILLS C. Wright (1963), *Power, Politics and People : "A Look at the White Collar"*, Oxford University Press, New York, 140-149.
- SALERNI Dario (1979), "Le pouvoir hiérarchique de la technologie", *Sociologie du Travail*, 1/79, 4-18.
- SARTRE Jean-Paul (1960), *Questions de méthode*, Gallimard, Paris.
- TAYLOR Frederic W. (1911), *Principes d'Organisation Scientifique des Usines*, Dunod & Pinat, Paris.
- TOURAINÉ Alain (1964), "L'organisation professionnelle de l'entreprise", in FRIEDMANN Georges & NAVILLE Pierre, Eds., *Traité de sociologie du travail*, Armand Colin, Paris, Tome 1, 387-427.
- VERDIER Eric (1983), *La bureautique*, La Découverte/Maspero, Paris.
- XAVIER Claire (1980), *Impact des politiques d'automatisation sur les situations de travail dans deux branches de l'assurance*, CNET, Paris, multigr.