LE RAPPORT DONT VOUS ETES L'OBJET.

ACTUALITÉ
SUPPLÉMENT

André-Louis Périnetti :

« DU VAUDEVILLE ... MAIS AVEC UN ARRIÈRE-GOÛT D'ANGOISSE »

« Dans les bureaux administratifs d'un établissement administratif. » A l'occasion d'un rapport qui lui est adressé, le directeur Joseph Gross découvre avec stupéfaction qu'une langue dont il ignore tout a été introduite dans ses services. Cette découverte en entraîne d'autres : l'enseignement de cette langue artificielle, le pydétypède, est obligatoire dans l'établissement ; un centre de traduction a été mis en place.

Voici donc Gross devant une double énigme : par quelles voies, avec quelles complicités, le pydétypède a-t-il pu envahir l'ensemble des services ; que signifie le rapport qu'il a sous les yeux ? Une première enquête le mène au sous-directeur, qui soutient fort activement la langue synthétique, et qui se sert habilement de sa diffusion pour évincer Gross. De l'autre côté, cependant, c'est l'impasse, car pour faire traduire un texte du pydétypède, il faut l'autorisation d'un spécialiste qui ne peut l'accorder s'il n'a pas un extrait du dossier de l'intéressé assorti d'un avis favorable. Et l'avis favorable n'est donné que si le demandeur est déjà en possession de la traduction ...

Il ne reste à Gross qu'à se débattre dans les méandres de la bureaucratie au milieu d'une agitation burlesque où s'entremêlent les routines administratives et les manigances particulières.

André-Louis Périnetti monte ses premiers spectacles en 1965 : *L'Evénement* et *L'Entreprise* de Guy Foissy, *Rapport pour une académie* de Kafka. En 1966, il met en scène deux autres Foissy : *L'Arthrite* et *En regardant tomber les murs* et *Le dossier* de Tadeusz Rosewicz. En 1967, il présente *Le Voyage au Brésil* de Foissy au Festival de Liège. Ce sont ensuite : *Théâtre Image, Api 2967* de Robert Gürik, *Octobre à Angoulême* de Jean Thenevin, *Adieu Véronique et Babel 75* de Serge Béhar, une lecture-spectacle au Festival d'Avignon 1971 : *Mon violoncelle pour un cheval* de Victor Haïm, *Richard III* de Shakespeare, *Le Roi Sauvage* de Serge Béhar, *Les Ressources naturelles* de Pierre Laville.

Cofondateur de la compagnie Serreau-Périnetti, puis directeur de l'université internationale du théâtre et des activités culturelles de la Cité Internationale de l'Université de Paris. A.-L. Périnetti a pris la direction du TNS le 1er juillet 1972. Il vient d'être nommé à la tête du Théâtre national de Chaillot.

● La satire de la bureaucratie que fait Havel a pour cadre la Tchécoslovaquie. Est-ce important pour la conception de votre spectacle ?

André-Louis PERINETTI : Il est vrai que la pièce — elle a été créée à Prague en 1965 — est étroitement rattachée à la situation tchèque. Havel décrit des hommes qu'il connaît bien, il a même repris, en les changeant à peine, les noms de gens avec qui il avait travaillé à Prague, au Théâtre de la Balustrade. Et puisque *Le rapport* a été joué avant le « Printemps de Prague », on peut relever que le printemps des artistes a précédé le crépuscule de Novotny. Mais cette critique de la bureaucratie n'est pas indissolublement liée à un contexte national ou politique. Les abus que dénonce Havel existent dans toutes les bureaucraties. Les administrations françaises aussi sont portées au cercle vicieux et aux absurdités du formalisme.

Il est important — et d'autant plus qu'il s'agit d'une pièce comique — de faire retrouver aux spectateurs des réalités quotidiennes. Nous avons retravaillé les textes en « pydétypède » pour y introduire clairement des consonances françaises. Le pydétypède est en quelque sorte le symbole de la bureaucratie : cette langue artificielle, extrêmement compliquée, qui veut codifier la moindre nuance, se présente comme la sédimentation d'un système d'organisation, comme le résultat automatique de sa sclérose. Tout comme le formalisme bureaucratique encrasse peu à peu tous les rouages d'un appareil administratif, de même le pydétypède s'est infiltré progressivement dans l'établissement. Le directeur ne prend conscience de la situation qu'au moment où elle le met directement en danger, parce qu'un concurrent s'appuie en bon opportuniste sur les progrès de la sclérose pour prendre le pouvoir.

En fin de compte, la satire dépasse la dérision du formalisme bureaucratique. Elle met en lumière les déformations qui guettent n'importe quel dogme et dénonce les comportements intéressés et mesquins qui prolifèrent sous le couvert de la stricte fidélité au dogme.

● Les personnages de la pièce sont donc plutôt complices que victimes ?

A.-L. P. : Ils se plient à toutes les aberrations, en cherchant à mettre à profit les règles du jeu pour en tirer des avantages. Le directeur, dans un premier temps, semble plus humain, c'est-à-dire plus lucide, parce qu'il s'oppose aux absurdités entraînées par l'introduction de la nouvelle langue. Il ne cherche en fait qu'à préserver son poste, ou même une toute petite place dans le système. Havel ne fait aucune différence entre lui et le sous-directeur qui cherche à l'évincer. Ils sont interchangeables ; ils se comprennent très bien et appartiennent en fait à la même classe.

Ceux qui les entourent ne valent pas mieux. L'équipe des pydétypédistes, complètement parasitaire dans l'établissement, ne cherche qu'à renforcer sa position. Son véritable rôle, c'est de contrôler l'orthodoxie des dirigeants. Mais elle est elle-même surveillée. Quant au professeur, frénétique machine à enseigner et défenseur intransigeant du pydétypède, on le verra changer de disque sans la moindre hésitation quand la situation se renversera. Même attitude au bas de l'échelle hiérarchique : le réalisme de la secrétaire Hana est guidé par une seule préoccupation, manger. La question prioritaire, pour elle, c'est la survie, et elle se plierait en conséquence à n'importe quel régime.

Un seul personnage échappe à la dérision, celui de Marie, l'autre secrétaire. C'est un personnage poétique, la seule lueur d'espoir de la pièce. Marie seule ne subit pas purement et simplement, elle change même un moment le sens de ce qui se passe. Par amour, elle prend une initiative véritable, et cet acte si simple et si spontané risque d'être le grain de sable dans la machine. Mais le cercle vicieux l'emporte, et face à Marie le directeur montre bien que son humanisme n'est que verbiage destiné à sauver ses intérêts.

● N'est-ce pas une vision bien pessimiste pour une pièce comique ?

A.-L. P. : Les auteurs comiques sont souvent très pessimistes ... Si la dérision, dans *Le rapport*, est si drôle, c'est parce que Havel pousse à l'extrême l'absurdité des situations, et qu'il traite ses personnages en marionnettes. C'est une peinture à gros traits, une charge pleine de cocasserie. Ces tableaux de la vie de bureau, pour parler comme Courteline, tiennent avant tout de la caricature. Hana, qui ne cesse de circuler avec son filet à provision, est un personnage aussi caricatural que le Père Soupe des *Ronds de cuir*.

Par son mouvement aussi, la pièce relève du vaudeville. Son humour présente pourtant cette coloration particulière qu'on trouve ailleurs dans la littérature tchèque. Il est très proche de celui de Hasek dans *Les aventures du brave soldat Schweick*. Cela provient moins des personnages, puisqu'il n'y a pas de héros comparable à Schweick, que du regard d'ensemble porté par Havel sur le monde qu'il décrit.

Au cours des répétitions, j'ai demandé aux comédiens de jouer franchement le comique des rôles et des situations. Cette cocasserie au premier degré sera équilibrée, à la représentation, par un dispositif très abstrait. A Prague, les décors étaient très réalistes. Nous avons pris le parti d'enfermer nos bureaucrates dans de grands cylindres métalliques. Ce dispositif donnera un arrière-goût d'angoisse à la drôlerie, puisqu'il pourra apparaître comme une prison, ou encore comme un Moloch moderne consommant en permanence des hommes. C'est le monde bureaucratique dans la perspective de Kafka : l'absurdité de ce cercle vicieux, où les contrôleurs contrôlent les contrôleurs, où la moindre initiative demande des autorisations d'autoriser, y correspond exactement.

En même temps, le dispositif apporte un autre élément de comique qui souligne le point de vue satirique : c'est l'image de sphères où l'on aurait enfermé des fourmis pour les observer. Une bureaucratie en pleine activité donne cette impression de fourmilière où tous sont affairés à des tâches dont le sens reste obscur. La bureaucratie, même si elle n'est pas très efficace, est toujours très agitée. Des ballets de bureaucrates, sur une musique délibérément flonflon, illustreront cette leçon d'entomologie pour rire.

Propos recueillis par René Fugler

> *« Dès le temps de ma pochade de caserne, je connaissais et j'estimais Ionesco et Beckett et, en me lançant dans la trame du* Rapport, *j'étais conscient de faire un théâtre de l'absurde. Toutefois il a suffi que la critique m'ait rangé dans cette catégorie pour que je m'empresse de marquer mes distances. J'écris comme je l'entends, peu m'importe que mes ouvrages soient absurdes, réalistes, tragiques, comiques ou relèvent de la satire ; plus on aura de peine à les étiqueter et plus vous m'en verrez content. »*
>
> **Vaclav HAVEL**
> Entretien avec Antonin Liehm
> (« Trois générations », Gallimard)

LE PYDÉTYPÈDE POUR DEMAIN ?

Dans *Le Rapport dont vous êtes l'objet*, le personnel d'une grande administration est obligé d'apprendre le pydétypède, un nouveau langage créé pour lutter contre les imprécisions d'une langue maternelle trop humaine.

Mais laissons la parole au Professeur Périna, chargé d'enseigner le pydétypède aux fonctionnaires :

« Nous savons que les langues naturelles sont nées d'une manière anarchique, incontrôlable et non-scientifique. Les mots se sont formés au petit bonheur la chance, sans aucun souci de précision. Et c'est là que le bât blesse, car il suffit de confronter n'importe quelle langue naturelle avec les nécessités des textes administratifs pour être frappé par le nombre considérable d'homonymes qu'elle contient. Comment voulez-vous qu'un fonctionnaire qui reçoit une missive administrative où se trouve le mot « dossier » puisse distinguer d'un seul coup s'il s'agit d'un ensemble de documents ou de la partie supérieure d'une chaise ? Il est obligé de consulter le contexte. D'où perte de temps. Et je pourrais vous donner d'autres exemples : chemise et chemise, serviette et serviette, sans parler des semi-homonymes qui peuvent être confondus car ils ne se distinguent les uns des autres que par la modification ou l'ablation d'une seule lettre comme : otage et potage, satire et satyre, notion et potion, braire et traire ... et j'en passe. Et tout cela, messieurs, est une source d'erreur car il suffit que le fonctionnaire ou même qu'une simple dactylo omette une lettre pour changer le sens d'une phrase. Avec le pydétypède, ce genre d'erreur est impossible. Car le pydétypède différencie les mots au maximum en utilisant toutes les combinaisons possibles offertes par l'alphabet ... »

Nous n'en sommes pas encore, en 1973, à imposer aux administrations un langage synthétique complètement « libéré » de la langue naturelle, mais prenons garde : certains formulaires que nous devons remplir pour les PTT ou la Sécurité Sociale (entre autres) laissent parfois perplexes. Quant à la lecture du Journal Officiel ! ...

Citons, pour l'exemple, ce texte concernant les véhicules destinés aux transports d'enfants. Les prescriptions réglementaires fixées par l'arrêté du 17 juillet 1954, complété par les arrêtés des 4 mai et 12 juillet 1956 stipulent :

« Le nombre d'enfants transportés debout autorisé sera le plus petit des quatre nombres D. 1, D. 2, D. 3, D. 4, ainsi définis :

D. 1 : quotient de la différence entre le poids total autorisé en charge « Pt » et le poids à vide du véhicule « Pv » augmenté du poids « M » des marchandises, par le poids forfaitaire de 30 kg de l'enfant transporté, diminué du nombre de places assises « A » (strapontins compris) :

$$D.1 = \frac{Pt - (Pv + M)}{30} = A ;$$

D. 2 : déterminé par la condition que, le véhicule étant supposé entièrement occupé, la charge supportée par chaque essieu, compte tenu du poids des bagages et des marchandises, ne dépasse pas celle qui est indiquée par le constructeur du châssis ;

D. 3 : quotient de la surface mise à la disposition des passagers debout par 0 m 15 m², diminué de deux unités par strapontin installé, non verrouillé, la surface mise à la disposition des passagers debout ne pouvant comprendre les accès aux portes ;

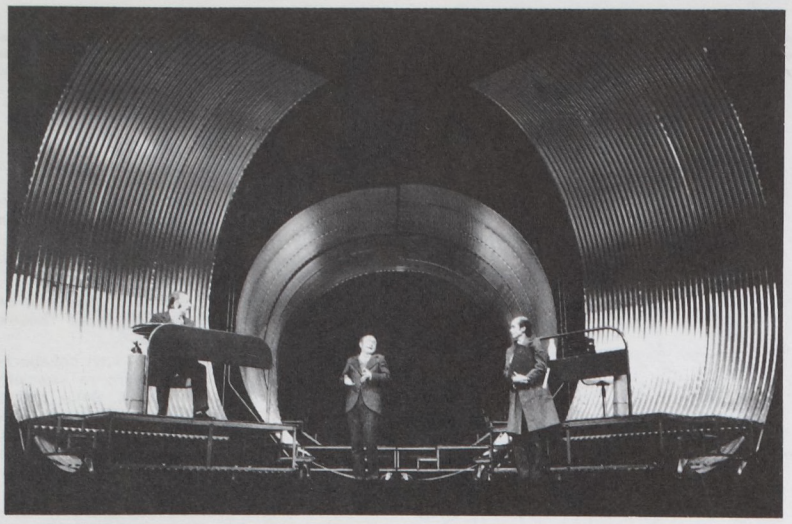
D. 4 : la moitié des places assises (strapontins compris) :

$$D.4 = \frac{A}{2}.$$

Etc.

Comme l'écrit Robert Beauvais qui cite ce chef-d'œuvre dans son livre *L'Hexagonal tel qu'on le parle* (1) : « Imaginez l'ahurissement du brave artisan qui, à la tête d'une modeste entreprise, décide de consacrer quelques-uns de ses véhicules aux transports d'enfants ».

(1) Hachette, édit.



LE RAPPORT et la critique

C'est en octobre 1971 qu'André-Louis Périnetti a monté pour la première fois l'adaptation par Milan Kepel du Rapport dont vous êtes l'objet **dont c'était la création en France (au Théâtre de la Cité Internationale de Paris).**

En octobre 1973, André-Louis Périnetti reprend la pièce au Théâtre National de Strasbourg dans une nouvelle mise en scène et avec une autre distribution. Ce spectacle est remonté pour une tournée en France en octobre et novembre 1974.

En décembre 1974, l'œuvre de Vaclav Havel sera jouée au Théâtre National de Belgique toujours sous la direction d'André-Louis Périnetti.

Voici quelques extraits des critiques parues dans la presse à l'occasion des représentations du Rapport **à Paris et à Strasbourg.**

LE NOUVEL OBSERVATEUR :

« André-Louis Périnetti a fort bien monté une très bonne pièce... L'histoire comique et amère de ces fonctionnaires — obligés de rédiger leurs rapports dans une langue synthétique que personne ne comprend et n'est capable de retenir — donne froid dans le dos. » (Guy Dumur).

LES LETTRES FRANÇAISES :

« Vaclav Havel a écrit tout autre chose que du Courteline. C'est à Kafka qu'on pense bien évidemment — pas à cause d'un simple rapprochement géographique, mais parce que ce qui est dépeint, c'est l'angoisse d'un homme, un bureaucrate, face au « mécanisme de la lâcheté, au mécanisme de la prise du pouvoir, au conformisme croyant. » (Claude Olivier).

LE MONDE :

« D'une manière à peine appuyée, presque distraite, en tout cas distrayante, Périnetti en dessine le schéma, souligne l'impitoyable simplicité du mécanisme... Ce n'est pas le système capitaliste ou socialiste qui sont mis en cause, mais la notion du système... Sans chercher l'effet (sa mise en scène) s'appuie, avec une grande intelligence, sur le travail des comédiens, sur le poids des personnages ambigus, dangereux, faussement bonasses, pauvrement cyniques. » (Colette Godard).

LE FIGARO :

« La pièce figure tout aussi bien les méfaits de la bureaucratie et de l'espionnage politiques, des idéologues qui défigurent le sens des mots... La pièce devient ainsi une comédie de la planification et de l'arrivisme en général... Le ton de la bonne humeur. Kafka revu par Courteline. Quant à nous, nous rions et ne nous avisons qu'après coup que tout cela est tragique. » (Pierre Mazars).

L'AURORE :

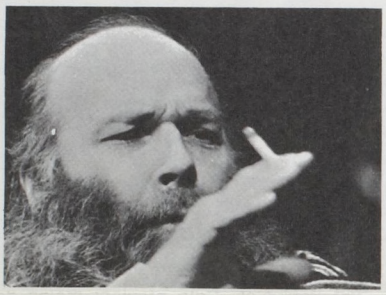
« Le spectateur rit beaucoup. Mais ce n'est pas le rire franc que provoquent Molière, Labiche ou Courteline. En réalité, le rapport dont Gross fait l'objet nous concerne tous, Havel s'abrite derrière les cocasseries bureaucratiques pour démonter devant nous le mécanisme écœurant de la lâcheté et celui, effrayant, de la prise du pouvoir... Cela explique sans doute la qualité particulière de ce rire mêlé de frisson que fait naître Le rapport dont vous êtes l'objet. *» (Michel Grey).*

LE PARISIEN LIBÉRÉ :

« Il y a des degrés dans l'absurdité administrative. De Courteline à Kafka. Avec Vaclav Havel, nous sommes plus proches, évidemment, de Kafka, mais l'humour colore Le rapport, *agencé comme un piège... L'administration, la bureaucratie y sont des machines à broyer les personnalités. Perinde ac cadaver. » (Georges Lerminier).*

LA CROIX :

« La mise en scène d'André-Louis Périnetti fait crépiter la fourmilière avec l'intelligence aiguë d'un entomologiste : gestes épinglés, mots bavards, ordre maniaque, tout y est. Le décor en bocal métallique de Michel Launay ajoute à l'illusion... Les comédiens se déguisent sans mollir en entités. Leur place est celle d'un instrument dans un orchestre. On leur demande de jouer juste. Ils jouent juste. Tous. » (Henry Rabine).



LE RAPPORT DONT VOUS ÊTES L'OBJET

Auteur : **Vaclav Havel**
Adaptation : **Milan Kepel**
Mise en scène : **André-Louis Périnetti**
Dispositif et costumes : **Michel Launay**
Musique : **André Roos**
Intermèdes réglés par **Jean Garcia**
Assistante à la mise en scène : **Henriette Maarschalk**
Régie : **Jean-Michel Jung**

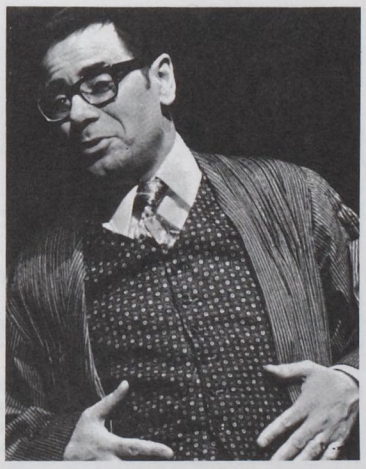
Josef Gross, directeur de l'établissement	**Paul Bru**
Balas, sous-directeur	**Pierre Bâton**
Masat, chef du centre de traduction	**François Viaur**
Kuntz, pydétypédiste diplômé	**Jean Schmitt**
Hélène, présidente	**Alix Romero**
Marie, dactylo au centre de traduction	**Margot Lefèvre**
Hana, secrétaire particulière du directeur	**Vetty**
J. V. Périna, professeur de pydétypède	**Maurice Travail**
Kubch Chuba	**Jim Adhi Limas**
Jojo, inspecteur	**Jean-Michel Jung**
Kalous, fonctionnaire	**Francis Freyburger**

Avec la participation de l'équipe technique du TNS : Carmen Bleger, Raymond Bleger, Raymond Burger, Rolf Dietz, Edgar Ernst, Gérard Fourboul, Alfred Frank, Alphonse Fritsch, Nicole Galerne, Henri Geiskopf, Marie-Louise Hecker, Roland Heintzelmann, René Hugel, Raymond Jacques, François Jung, Bernard Klarer, Bruno Lelait, Patrick Pavillard, André Philippon, Jean-Claude Poirel, André Riemer, Jean Sand, Jean-Pierre Soccoja, Gérard Vix, Bernard Waelde, André Wimmer.

Calendrier des représentations :

Octobre 1974 — 14, 15 : Colmar ; 18, 19, 20 : Nice ; 22, 23, 24, 25, 26 : Grenoble ; 29 : Esch-sur-Alzette ; 30 : Montbéliard ; 31 : Metz.

Novembre 1974 — 4 : Rouen ; 5 : Orléans ; 7 : Bourges ; 9 : Le Creusot ; 13, 14 : Besançon.



LE PHÉNOMÈNE BUREAUCRATIQUE

Nous proposons d'appeler « système bureaucratique d'organisation », tout système d'organisation dans lequel le circuit erreurs-informations-corrections fonctionne mal et où il ne peut y avoir, de ce fait, correction et réadaptation rapide des programmes d'action, en fonction des erreurs commises. En d'autres termes, *une organisation bureaucratique serait une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs*. Les modèles d'action « bureaucratiques », auxquels elle obéit, tels que l'impersonnalité des règles et la centralisation des décisions se sont si bien stabilisés qu'ils sont devenus partie intégrante de son équilibre interne et que quand une règle ne permet pas d'effectuer les activités prescrites de façon adéquate, la pression qui naîtra de cette situation dysfonctionnelle n'aboutira pas à l'abandon de cette règle, mais au contraire à son extension et à son renforcement.

Quatre traits essentiels permettent de rendre compte de la rigidité des routines que nous avons observées . l'étendue du développement des règles impersonnelles, la centralisation des décisions, l'isolement de chaque strate ou catégorie hiérarchique et l'accroissement concomitant de la pression du groupe sur l'individu, le développement de relations de pouvoir parallèles autour des zones d'incertitude qui subsistent. Nous allons analyser successivement chacun d'eux.

LE DEVELOPPEMENT DES REGLES IMPERSONNELLES

Des règles impersonnelles définissent dans le plus petit détail les diverses fonctions et prescrivent la conduite à tenir par leurs occupants dans le plus grand nombre possible d'éventualités. Des règles également impersonnelles président aux choix des personnes appelées à remplir ces fonctions ; dans nos deux cas comme dans tous les autres secteurs de la fonction publique française, la haute fonction publique mise à part, deux principes gouvernent ces choix : le principe du concours ouvert à tous qui règle les passages d'une grande catégorie hiérarchique à une autre et le principe de l'ancienneté qui règle à l'intérieur de chaque catégorie, la répartition des postes, les transferts de poste à poste et les augmentations d'indice. La personnalité des candidats, les résultats qu'ils obtiennent dans leur travail, leur efficacité et leur imagination ne peuvent et ne doivent absolument pas entrer en ligne de compte, ni dans les épreuves des concours ni dans l'application de règles d'ancienneté qui reposent uniquement sur l'appréciation des qualités les plus abstraites et les plus impersonnelles.

Dans un tel système, les relations de dépendance personnelle tendent à disparaître ou du moins à perdre beaucoup de leur importance. Si tout arbitraire et même toute initiative individuelle dans la définition des fonctions sont interdits, le chef hiérarchique perd tout pouvoir sur eux. Son rôle se borne à contrôler l'application des règles. En contrepartie, comme nous l'avons vu, les subordonnés perdent aussi leur pouvoir de pression sur leurs supérieurs et leurs possibilités de négociation avec eux dans la mesure où leur comportement se trouve entièrement déterminé par les règles.

LA CENTRALISATION DES DECISIONS

Le pouvoir de décision à l'intérieur d'un système d'organisation bureaucratique tend à se situer aux endroits où l'on donnera naturellement la préférence à la stabilité du système interne « politique » sur les buts fonctionnels de l'organisation. Ce trait est le corollaire du précédent. Si l'on veut sauvegarder les relations d'impersonnalité, il est indispensable que toutes les décisions qui n'ont pas été éliminées par l'établissement de règles impersonnelles, soient prises à un niveau où ceux qui vont en avoir la responsabilité soient à l'abri des pressions trop personnelles de ceux qui seront affectés par ces décisions.

En conséquence, le pouvoir de prendre des décisions pour interpréter et compléter les règles et aussi bien celui de changer les règles et d'en édicter de nouvelles aura tendance à s'éloigner de plus en plus des cellules d'exécution, ou de façon plus générale, du niveau hiérarchique où elles seront appliquées. Si la pression en faveur de l'impersonnalité est forte, cette tendance à la centralisation sera irrésistible.

L'ISOLEMENT DE CHAQUE CATEGORIE HIERARCHIQUE ET LA PRESSION DU GROUPE SUR L'INDIVIDU

La suppression des possibilités d'intervention arbitraire des supérieurs et la suppression concomitante des possibilités de pression personnelle des subordonnés, du fait du développement d'un système de règles impersonnelles et de la centralisation des décisions entraînent une conséquence très importante qui constitue un autre trait fondamental d'un système d'organisation bureaucratique comme ceux que nous avons examinés : chaque catégorie hiérarchique, chaque strate, va se trouver complètement isolée de toutes les autres strates, aussi bien supérieures que subordonnées. Une organisation bureaucratique de ce type va donc se trouver composée d'une série de strates superposées, communiquant très peu entre elles. Et les barrières entre strates seront telles qu'il y aura très peu de place pour le développement possible de groupes ou de clans qui pourraient grouper des membres de plusieurs strates.

Cet isolement de chaque strate va s'accompagner, il est facile de le comprendre, d'une pression extrêmement forte du groupe de pairs constitué par l'ensemble des membres de la strate sur chacun des individus qui la composent.

LE DEVELOPPEMENT DE RELATIONS DE POUVOIR PARALLELES

Quels que soient les efforts déployés, il est impossible d'éliminer toutes les sources d'incertitude à l'intérieur d'une organisation en multipliant les règles impersonnelles et en développant la centralisation. Autour des zones d'incertitude qui subsistent, des relations de pouvoir parallèles vont se développer et, avec elles, des phénomènes de dépendance et des conflits. Les individus ou les groupes qui contrôlent une source permanente d'incertitude dans un système de relations et d'activités dans lequel le comportement de chacun peut être prévu à l'avance, disposeront d'un certain pouvoir sur ceux dont la situation pourrait être affectée par cette incertitude. Bien plus leur situation stratégique sera d'autant meilleure et le pouvoir qui en découle d'autant plus grand, que les sources d'incertitudes seront moins nombreuses. C'est dans un système d'organisation très « bureaucratique » où la hiérarchie est claire et la définition des tâches précises que les pouvoirs parallèles auront le plus d'importance. Ce paradoxe trouve de très faciles confirmations dans les constants exemples signalés dans des administrations publiques où d'obscurs employés de grade peu élevé peuvent avoir un rôle décisif dans la solution d'affaires importantes, simplement du fait qu'ils occupent une situation stratégique dans un système d'organisation trop bien réglé. Il permet d'expliquer ainsi que certains groupes réussissent à maintenir des privilèges exorbitants dans un milieu dont, par ailleurs, la règle fondamentale est l'égalité.

LE CERCLE VICIEUX

La caractéristique essentielle du système d'organisation bureaucratique est que les difficultés, les mauvais résultats et les frustrations qui découlent de l'existence des quatre traits fondamentaux que nous venons d'analyser, tendent finalement à développer de nouvelles pressions qui renforcent le climat d'impersonnalité et de centralisation qui leur a donné naissance. En d'autres termes un système d'organisation bureaucratique est un système d'organisation dont l'équilibre repose sur l'existence d'une série de cercles vicieux relativement stables, qui se développent à partir du climat d'impersonnalité et de centralisation.

Vu avec un peu de recul, le modèle sous-jacent qui caractérise un système bureaucratique d'organisation et qui détermine la permanence de tous ces cercles vicieux pourrait se résumer ainsi : la rigidité avec laquelle sont définis le contenu des tâches, les rapports entre les tâches et le réseau de relations humaines nécessaire à leur accomplissement, rendent difficiles les communications des groupes entre eux et avec l'environnement. Les difficultés qui en résultent, au lieu d'imposer une refonte du modèle, sont utilisées par les individus et les groupes pour améliorer leur position dans la lutte pour le pouvoir au sein de l'organisation. Ces comportements suscitent de nouvelles pressions pour l'impersonnalité et la centralisation car l'impersonnalité et la centralisation offrent, dans un tel système, la seule solution possible pour se débarrasser des privilèges abusifs que ces individus et ces groupes ont acquis.

Ce schéma d'interprétation, on le remarquera, n'est plus fondé sur les réactions passives du « facteur humain » mais sur la reconnaissance de la nature active de l'agent humain qui cherche de toute façon et en toutes circonstances à tirer le meilleur parti possible de tous les moyens à sa disposition.

Extraits de
« Le Phénomène bureaucratique »
de Michel Crozier (éd. du Seuil).

Vaclav Havel vu par Adolf Hoffmeister

Né à Prague en 1936 dans une famille bourgeoise, Vaclav Havel doit abandonner ses études pour prendre un travail manuel.

Il commence à écrire des saynètes humoristiques pendant son service militaire.

Rendu à la vie civile, il trouve un emploi de dramaturge dans la troupe du jeune Théâtre de la Balustrade (Na Zabradli).

Après quelques sketches écrits en collaboration avec Ivan Vyskocil, il écrit sa première pièce, Garden-Party, **en 1963. Cette œuvre est jouée par la troupe du Na Zabradli. Présentée dans de nombreux pays étrangers, elle dépeint l'ascension d'un jeune arriviste qui a appris à se servir des leviers d'une bureaucratie politique.**

Sa deuxième pièce, Le Rapport dont vous êtes l'objet, **est créée en 1965. Montée en Pologne, dans de nombreux pays européens et aux Etats-Unis, elle remporte partout un vif succès.**

En 1968, il fait jouer Plus moyen de se concentrer **où il raconte l'intrusion de l'administration dans la vie privée d'un individu.**

Membre de l'Union des Ecrivains tchécoslovaques jusqu'en 1968, Vaclav est maintenant rayé de cet organisme. Ses deux dernières pièces : Les Conspirateurs **et une adaptation de l'œuvre de John Gay,** L'opéra des Truands.

```
            EN AVANT
       EN AVANT    EN AVANT
    EN AVANT          EN AVANT
  EN AVANT              EN AVANT
EN AVANT                  EN AVANT
  EN AVANT              EN AVANT
    EN AVANT          EN AVANT
       EN AVANT    EN AVANT
            EN AVANT
```

Deux extraits de « Anticodes » poèmes satiriques inédits de Vaclav Havel.

Satire constructive

```
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%  99% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00% I00%
```

LES COLS BLANCS

Qui sont les hommes qui forment le démiurge administratif ?

Vue d'en bas, la direction n'est pas un « Qui », mais une série de « Ils » et même de « Ça ». La direction, c'est ce à quoi l'on va faire son rapport, dans tous les bureaux peut-être, y compris celui du syndicat ; c'est une circulaire imprimée, un signe au tableau d'affichage ; c'est la voix qui sort du haut-parleur ; c'est le nom qu'on lit sur le journal, la signature que l'on ne pourrait déchiffrer si elle n'était imprimée en-dessous ; c'est la machine à ordres, à laquelle tous ceux qui vous touchent de près doivent obéir ; elle tire des plans qui prévoient dans les moindres détails votre vie de travail et le champ d'autorité de votre contremaître. La direction, c'est le « faites-ce-que-je-dis » centralisé.

Vue par l'employé moyen, la direction est faite pour un tiers de gens qui vous font bonjour de la tête, pour un tiers de système et pour le dernier tiers, de vous-même. Les cols blancs font peut-être partie des cadres, comme ils disent, mais diriger ne signifie pas seulement encadrer. Vous possédez l'autorité, mais vous n'en êtes pas la source. Comme administré, on vous voit d'en haut, peut-être sous la forme d'une menace ; comme administrateur, on vous voit d'en bas, peut-être sous la forme d'un instrument. Vous êtes le pignon et le tapis roulant de la machinerie bureaucratique ; vous êtes un maillon de la chaîne d'ordres, de persuasions, de circulaires et d'affiches, qui unit les hommes qui décident et les hommes qui fabriquent; sans vous le démiurge administratif n'existerait pas. Mais votre autorité est strictement limitée par le cadre des tâches prescrites et le pouvoir dont vous disposez ne vous appartient pas. A vous la marque du subordonné, à vous les paroles en conserves. L'argent que vous maniez appartient à un autre ; les papiers que vous triez portent déjà la marque d'un autre. Vous êtes le serviteur des décisions, l'assistant de l'autorité, le suppôt de la direction. Vous êtes plus près du patron que le sont les ouvriers, mais vous avez rarement le dernier mot.

Vue d'en haut, la direction, c'est l'éthique des grands : concentrez le pouvoir entre vos mains, mais faites-vous seconder. Donnez à vos subordonnés l'impression qu'ils participent, comme vous participez. Organisez des cours pour les cadres, administrez la formation des administrateurs ; créez un double système de communications : les ordres descendent, et les informations montent. Tenez les autres en main, mais ne les régentez pas, régentez plutôt leur expérience ; empêchez-les d'apprendre ce que vous ne leur avez pas dit. Entre la décision et l'exécution, entre l'ordre et l'obéissance, il n'y a de place que pour le réflexe. Soyez calme, judicieux, rationnel ; soignez votre personnalité et votre aspect extérieur ; devenez un professionnel des affaires. Perfectionnez-vous. Prenez des notes ; tenez des réunions avec vos confrères. Dans tout ceci, soyez humain ; inclinez dignement la tête devant les dames du bureau ; dites bonjour aux hommes ; écoutez toujours attentivement vos supérieurs : « Samedi et dimanche, j'ai beaucoup réfléchi aux renseignements dont vous avez bien voulu me faire part vendredi, et surtout . . . »

Extrait de « Les cols blancs »
de C. Wright Mills (éd. François Maspero).

Numéro réalisé par Rémy Azzolini et René Fugler.
Photos : Sabine Strosser.
Couverture : Jean Haas.
Le directeur de la publication : André-Louis Périnetti.
Tirage : 5.000 exemplaires sur les presses de l'IREG à Strasbourg.
Dépôt légal : septembre 1974.