

Le legs de Michel Crozier à la sociologie des organisations

Par **Laurance N'Kaoua**, journaliste | 31/05/2013

Le sociologue, auteur de « L'acteur et le système » et de « La société bloquée », s'est éteint le 23 mai dernier. Son legs à la sociologie en général et à la compréhension du fonctionnement des entreprises est immense.



Crédits photo : R&O multimedia
Michel Crozier en 2002 interviewé par Erhard Friedberg à Paris.

Aujourd'hui, « *toute une génération de sociologues* » se sent « *orpheline* », peut-on lire sur le site du Centre de Sociologie des Organisations (CSO), le laboratoire de recherche affilié au CNRS et à Sciences Po, fondé par Michel Crozier. L'homme s'est éteint, la semaine dernière à Paris, à l'âge de 90 ans. Il avait été le premier, dans la France de l'après-guerre, à poser son regard sur le fonctionnement des organisations.

« *Michel Crozier était un chef de file de la sociologie française, européenne et, dans une certaine mesure, mondiale, estime le sociologue de renom, Alain Touraine. Il a ouvert un énorme chapitre de la sociologie* ». Car l'auteur du « *phénomène bureaucratique* », entré à l'Académie des sciences morales et politiques en 1999, laisse, derrière lui, un solide héritage. En voici quelques fragments.

Une vision contemporaine de l'individu au cœur des systèmes

Soucieux de combattre les blocages de la société française, Michel Crozier s'est intéressé aux organisations, des administrations aux sociétés privées, en passant par les écoles. Lui-même résumait ses observations, notamment sur les entreprises, en deux points.

Le premier ? Si les règles édictées par les dirigeants y sont utiles, elles ne constituent « *qu'un décor, dans lequel les actions s'inscrivent avec leur logique propre. Et pour qu'une entreprise*

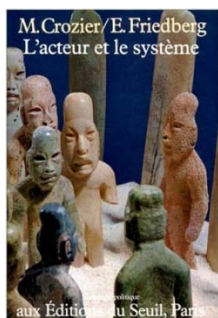
fonctionne, les salariés doivent les interpréter, les compléter, voire les contourner. Ils se saisissent de ces inévitables marges d'incertitude, qu'ils transforment en marges de liberté, et qu'ils utilisent pour atteindre leurs propres objectifs. **C'est dans ces « interstices » que tout individu opérant dans un système d'organisation trouve son pouvoir.** Car il est bien entendu en compétition avec ses collègues, qui vont eux aussi chercher à construire leur propre pouvoir sur les mêmes zones », explique-t-il, dans une interview au chercheur Philippe Durance publiée en septembre 2006.

Second enseignement : « Nous sommes en présence de systèmes humains (...) les individus – éléments du système – comptent bien entendu. Mais le plus important ce sont les relations qu'ils ont entre eux. Quand on a compris l'importance du pouvoir, des conflits et des relations systémiques on peut analyser n'importe quelle organisation ».

Replacer les individus au cœur du système... en estimant que chacun agit de manière rationnelle dans un contexte donné et comprendre que toute relation est affaire de pouvoir... « C'était révolutionnaire comme mode de pensée ! rappelle Alain Touraine. Car lors des trente glorieuses, un pays comme la France était d'abord un Etat, avant d'être une société. Après la libération, tant le général de Gaulle que l'idéologie communiste ont transformé la société française avec des décisions centralisées, du nucléaire à l'émergence de sociétés comme EDF-GDF ».

Pour Alain Touraine, les idées de Michel Crozier ne seraient donc pas étrangères au « mouvement vers l'individu, en matière de rémunérations ou de conditions de travail, notamment. Des changements, ajoute-t-il, auxquels les Français résistent ». Ces blocages aigus, Michel Crozier, influencé par la société américaine, les explique aussi, notamment, à ses débuts, par une exception culturelle française. A ses yeux, « les Français ont peur de ce qu'il appelait le « face à face ». Les stratégies de tous, du dirigeant au dirigé, sont de faire remonter les problèmes, car **les Français n'aiment pas négocier, préférant, soit contourner les obstacles, soit faire appel à une autorité supérieure pour régler les problèmes.** Il a montré aussi combien le fonctionnement des organisations est perturbé par ce besoin d'éviter de traiter les problèmes directement », poursuit Alain Touraine.

Le goût du terrain



Devenu sociologue « *en faisant de la sociologie* » comme le rapporte « Le Monde », Michel Crozier, qui, après la guerre, a décroché une bourse en 1947, pour réaliser une thèse sur les syndicats américains en sillonnant les Etats-Unis, avait le goût du terrain. Pour lui, la compréhension d'une réalité passait forcément par là. « *Il partageait, sans réticence la jolie formule de son ami William Foote Whyte, qui déclarait: « J'ai toujours pensé que les gens sur le terrain ont bien plus de ressources que ce qu'imaginent leurs hiérarchiques* », écrit Erhard Friedberg, co-auteur avec Michel Crozier de l'ouvrage « L'acteur et le système » (Seuil).

Une recherche de vécu que ce « *magnifique pédagogue* », « *infatigable animateur* », aux dires d'Erhard Friedberg, a transmis à ses disciples. Olivier Borraz, devenu directeur de recherche au CNRS, se souvient de ses années d'étudiant à ses côtés : « *Dès les premiers mois, on nous envoyait mener des entretiens et écouter les acteurs pour analyser les situations de travail, y compris les conflits. Ses cours se démarquaient des approches classiques, plus quantitatives. A travers des enquêtes empiriques, nous apprenions à laisser parler nos interlocuteurs. Et cela engendrait un profond respect pour ces acteurs. L'enjeu, pour nous, était de comprendre la rationalité derrière leurs actions* », raconte ce sociologue, dont le cursus a démarré par une grève dans les librairies Gibert Jeune et s'est poursuivi dans les usines de CarnaudMetalBox à Nantes avant la rédaction d'un mémoire sur la Mairie de Laon. Le legs de son professeur ? « *Michel Crozier nous a dotés d'outils, d'une clé d'entrée pour analyser les situations sociales. Il n'avait pas la même manière de se représenter le monde et l'Etat que Bourdieu* ».

La formation pêle-mêle de chercheurs et de praticiens

Dans la France d'après-guerre, les diplômes en sociologie n'existaient pas encore. Ainsi, après des études à HEC, Michel Crozier a obtenu un doctorat de droit en 1949. Son homologue, Alain Touraine, est, lui, titulaire d'une agrégation d'histoire. D'autres ont étudié la philosophie. Car il faudra attendre les années 1950, pour que, à l'initiative de **Raymond Aron**, la première licence de sociologie voit le jour en France. Aussi, après avoir été brièvement professeur à Nanterre dans le tumulte de 1968, et quelques temps avant d'enseigner à Harvard, Michel Crozier a piloté un DEA de sociologie, à Science-Po.

Rien à voir avec l'enseignement théorique, en vigueur dans les milieux universitaires de l'époque, se souvient **Christine Musselin, directrice du CSO depuis 2007 et qui s'apprête à devenir directrice scientifique de Sciences-Po, inscrite à son cours dès 1981** : « *Michel Crozier était un pionnier en terme de formation. Ses cours étaient novateurs, interactifs, basés sur le fait de faire et de mettre en œuvre plutôt que d'écouter béatement un professeur. Il y avait aussi beaucoup de travail de groupe, des enquêtes collectives. Il n'y avait pas de note* », dit cette dernière, qui dirige le CSO depuis six ans.

Même discours d'Olivier Borraz, dont Michel Crozier fut le directeur de thèse : « *L'originalité du cursus était qu'il formait aussi bien de futurs chercheurs que des praticiens en entreprises à diagnostiquer les dysfonctionnements des organisations. C'était une première !* ».

Son empreinte en entreprise

Ainsi, dans les années 1980, à l'âge d'or du management, **Michel Crozier a formé des bataillons de consultants**. Parmi eux, Frédéric Petitbon, aujourd'hui directeur général délégué d'IDRH. Conquis par l'ouvrage « L'acteur et le système », il a troqué ses projets d'études au Royaume Uni pour les cours de Michel Crozier. « *J'ai découvert une vision de la liberté de l'acteur en entreprise, où l'on peut agir sans être déterminé par un système mais dans le cadre d'un jeu qu'il est essentiel de comprendre* ». Une grille de lecture qu'il juge aujourd'hui encore « *fondamentale pour un consultant* ». « *Lorsque j'arrive en entreprise, face à un dirigeant qui me demande de changer la structure ou le système de gestion des personnes, mon premier réflexe est, avant de changer les choses, de comprendre pourquoi, à la place d'un individu qui dysfonctionne, je ferais sans doute comme lui.* »

Une approche dont il ne doute pas qu'elle ait influencé nombre de pratiques de management. Elle a, sans doute, influé sur la manière de faire changer un système en instaurant de nouvelles règles du jeu pour donner envie à un acteur, de manière rationnelle, d'agir de telle manière ou de telle autre. Certaines pratiques, telles la rémunération variable, s'inspirent, selon lui, de ce type d'approche.

Mais l'approche de Crozier a une influence, y compris dans d'autres métiers. « *Michel Crozier nous a tous durablement influencé*, raconte Jean-Claude Delgenes, directeur général de Technologia, spécialiste des risques en entreprise. *J'étais récemment encore, dans une grande entreprise où des jeux d'acteurs entre un président opposé à un directeur général, paralysaient la gouvernance* ». A ses yeux, « **personne ne peut comprendre ou analyser une organisation telle qu'une entreprise sans avoir une bonne connaissance de Crozier**. Ses travaux permettent de situer les jeux d'acteurs et de pouvoirs, d'avoir une pensée systémique entre une organisation et ceux qui la composent, un individu n'ayant pas toujours les mêmes intérêts que l'organisation qu'il est censé servir. C'est un apport considérable à la sociologie des organisations, car cela relativise l'importance du structuralisme, en donnant toute sa dimension et sa capacité d'agir à l'individu ».