

IN MEMORIAM, MICHEL CROZIER

Michel Crozier est décédé le 24 mai 2013 à l'âge de 90 ans. Personnalité majeure de la sociologie, il a fondé le Centre de sociologie des organisations, qui a œuvré à la création de *Gérer et Comprendre*, avec la participation initiale d'Erhard Friedberg, puis celle de Francis Pavé et de Jean-Philippe Neuville, et d'autres membres qui ont suivi ses formations. *Gérer et Comprendre* a tenu à lui rendre ce bref hommage.

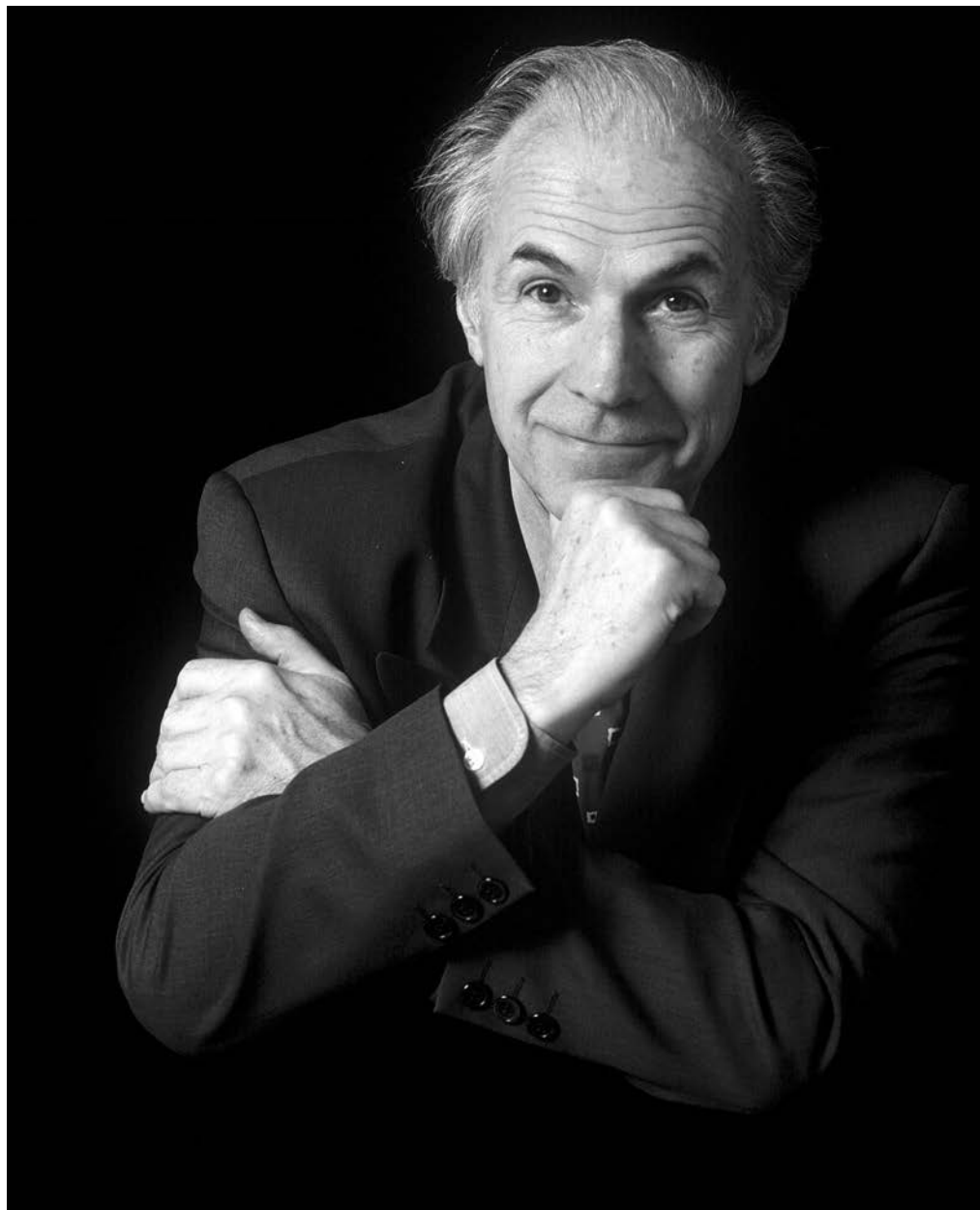


Photo © Ulf Andersen/GAMMA



MICHEL CROZIER, TRACEUR D'UNE VOIE NOUVELLE

Michel Berry, *Gérer et Comprendre*

J'ai rencontré Michel Crozier en 1975, lorsque j'ai eu la responsabilité de diriger le Centre de recherche en gestion créé à l'École polytechnique par Bertrand Collomb. Nous avons en charge, avec Michel Crozier, de dispenser des enseignements nouveaux sur le management. Pour les polytechniciens de l'époque, la sociologie était étrange : ils avaient tôt fait de la qualifier de « baratin », ainsi que toutes les autres sciences humaines, parce qu'elle ne ressemblait pas assez aux mathématiques, dont ils se déclaraient pourtant saturés.

Il se trouve que j'ai transposé, dans le cadre d'un enseignement s'adressant à une vingtaine d'élèves, une curieuse expérience faite à l'École des mines et que nous avons appelée le « Jeu Peugeot ». Nous avons proposé à des élèves de deuxième année de l'École des mines, pour les préparer à leurs travaux de terrain de troisième année, de revivre en une semaine des études réelles menées par des chercheurs du Centre de gestion scientifique (CGS). L'une d'entre elles, l'étude Peugeot, avait donné lieu à des épisodes très animés. Dans un premier temps, une petite équipe de deux élèves pilotés par deux enseignants, Hugues Molet et moi-même, avait donné une réponse parfaite à une question d'organisation posée par Peugeot, visant à résoudre un problème endémique d'insuffisance de la capacité d'expédition par train des voitures fabriquées sur le site de Sochaux. Après avoir reçu les chaudes félicitations de nos interlocuteurs de chez Peugeot, nous leur avons proposé de les aider à mettre en œuvre le modèle élaboré par les élèves. Ce fut le début d'une saga de trois ans, et d'une succession de problèmes et de conflits, dont certains semblaient motivés par la mauvaise foi la plus condamnable dont faisaient preuve certains acteurs.

La rationalité du modèle avait-elle échoué à cause de l'irrationalité des acteurs ? C'est là que vient l'apport de l'expérience indiquée ci-dessus, dans laquelle nous avons proposé à des élèves de revivre en accéléré cette étude. Dans un premier temps, ils reconstituent le modèle à partir des informations qui leur sont données ; à la fin de cette phase, ils sont en extase. Dans un second temps, il leur est distribué des rôles correspondant aux principaux rôles de l'étude réelle, et il leur est demandé de traiter en trois réunions les différents problèmes qui se posent. Très vite, ils s'affrontent, adoptent des comportements aussi « irrationnels » que les acteurs réels, et ils prennent exactement les mêmes décisions qui conduisent aux mêmes impasses.

On ne peut plus dès lors dire que l'irrationalité des acteurs s'oppose à la rationalité des modèles : qui peut-on trouver de plus rationnel que des élèves de l'École des mines ou de l'X frais émoulus des prépas scientifiques ?

Nous avons répété cette expérience plusieurs années de suite à l'École polytechnique, dans le cadre d'un enseignement que nous faisons en collaboration avec Michel Crozier. À la fin de l'expérience de mise en situation des élèves, qui se déroulait à peu près toujours de la même manière, Michel Crozier entrait en scène pour donner aux élèves ses clés d'interprétation du comportement des acteurs dans les organisations, de la manière dont ils se ménagent des espaces de liberté et des relations de pouvoir qui s'établissent entre eux. Les élèves buvaient ses paroles.

Après cette vivante étude de cas, il était confié aux élèves la réalisation, en binômes, de vraies études portant sur des terrains divers. Nous les réunissions une fois par semaine pour faire le point et débattre des interprétations à donner à leurs aventures, et les grilles de lectures apportées par Michel Crozier et le CSO étaient toujours très éclairantes pour eux.

Michel Crozier leur a ainsi appris à conjuguer la rationalité des modèles avec celle des acteurs, approche qui est aussi une des caractéristiques de *Gérer et Comprendre* et qui relie les membres de son comité de rédaction, dont beaucoup sont des anciens étudiants ou collaborateurs de Michel Crozier.

J'ai eu ensuite la responsabilité de diriger un DEA à Dauphine, dans lequel nous traitons de la rationalité des modèles face à la rationalité des acteurs. Je faisais lire des ouvrages de référence (Simon, March, Cyert & March, etc.) et, bien sûr, *Le phénomène bureaucratique*. Les lectures de ce dernier ouvrage ont toujours été (et de très loin) les meilleures, les plus claires. Cela tient à la fois à la pertinence du propos et à son étonnante limpidité.

Après ces expériences, nous avons souvent collaboré avec lui et avec les chercheurs du CSO, avec lesquels nous avons même créé conjointement la revue *Gérer et Comprendre* en 1985.

J'ai ainsi été membre du comité de direction du CSO pendant quelques années, et j'ai mesuré avec émerveillement la passion, le savoir-faire, que Michel Crozier mettait dans la défense de l'identité de son centre. J'ai été admiratif de l'énergie incroyable qu'il avait été capable de déployer quand une coupure brutale et imprévue d'une subvention a menacé la survie à court terme de son équipe.

Michel Crozier était un vrai directeur de laboratoire, capable de défendre une voie nouvelle, et, pour autant, il n'était pas de ceux qui voulaient ne voir qu'une tête parmi leurs troupes. Il était certes exigeant, mais aussi tolérant, ce qui se mesure à la qualité et à la variété des talents qu'il a su réunir autour de lui.

Michel Crozier était aussi un intellectuel doté d'un rare courage. Dans les années 1970, c'était, pour un



sociologue, une idée folle que d'aller dans les entreprises. Du côté des entreprises, les événements de 1968 avaient donné des sociologues une image de gauchistes, et accepter de leur ouvrir les portes était une idée presque saugrenue. Il a fallu de la patience, mais aussi de la ruse, à Michel Crozier pour y arriver. Du côté des intellectuels, très largement imprégnés de marxisme, l'entreprise était le lieu de la domination et de l'exploitation. Aller dans l'entreprise pour un confrère sociologue, traiter avec elle, c'était alors comme pactiser avec le diable. D'où des propos violents à son égard de la part de personnes faisant autorité dans le domaine de la sociologie et des sciences humaines et sociales en général.

Nous avons pu mesurer nous-mêmes, à l'École des mines comme à l'École polytechnique, la difficulté d'aller sur le terrain, nous nous sommes heurtés à la vindicte de collègues qui nous pensaient engagés dans des voies de perdition. Et pourtant, nous étions des ingénieurs, il était donc plus facile pour nous (du moins en théorie) de pénétrer dans les entreprises, et étions en outre à l'abri d'institutions puissantes. Cela met en relief le courage et la détermination qu'il a fallu à Michel Crozier pour s'engager dans cette voie. Les ouvrages de Michel Crozier et de ses chercheurs font de ces travaux un courant connu mondialement. De nombreux disciples, qu'ils soient chercheurs ou élèves ayant suivi les différents cycles de formation mis en place, se réclament de lui et du courant de pensée dont il a été à l'origine.

Aujourd'hui où l'on veut rationaliser toujours plus la gestion et l'évaluation de la recherche, les chercheurs sont poussés à suivre les voies toutes faites qui s'ouvrent à eux. Mais à force de creuser le même sillon, ils finissent par le transformer en ornière. D'où l'importance de pouvoir compter périodiquement sur des personnes capables de tracer des voies nouvelles, quitte à bousculer les idées établies et à ferrailer avec les autorités savantes du moment. Michel Crozier était de ceux-là, et toute la communauté scientifique doit lui en être reconnaissante.

MICHEL CROZIER NOUS A QUITTÉS. C'ÉTAIT UN AMI

Erhard Friedberg, *professeur émérite à Sciences Po Paris*

La sociologie française vient de perdre l'un de ses plus brillants penseurs. Michel Crozier a formé une génération de sociologues, ils se sentent certainement aujourd'hui comme nous, orphelins. Ils se souviennent du magnifique pédagogue qu'il a été, de l'infatigable animateur qui a su créer un laboratoire de recherche particulièrement vivant et capa-

ble de se renouveler, le Centre de sociologie des organisations (www.cso.edu). Ils se rappellent – et sont attachés à ne pas l'oublier – que pour lui la compréhension d'une réalité passait avant tout par un travail de terrain. Il partageait sans réticence la jolie formule de son ami William Foote Whyte, autre grand sociologue de terrain qui déclarait : « J'ai toujours pensé que les gens sur le terrain ont bien plus de ressources que ce qu'imaginent leurs hiérarchiques » (*"I always believed that the fellow at the bottom had more on the ball than he was given credit for by the higher ups"*).

La dernière fois que nous avons rencontré Michel Crozier, en avril 2013, nous avons eu le bonheur de pouvoir lui montrer le site que nous avons décidé de lui consacrer. Il en a été très touché et visiblement heureux. Nous aussi. Notre travail ne fait que commencer – et malheureusement sans lui –, tant nous pensons qu'il est, plus que jamais, important de souligner la modernité de son œuvre, et d'en comprendre toute la fécondité pour la lecture de l'actualité de notre société d'aujourd'hui.

MICHEL CROZIER COMME RÉFÉRENCE

Claude Riveline, *Professeur à Mines-ParisTech*

Voilà plus de quarante ans que j'enseigne la gestion à l'École des mines de Paris, aux ingénieurs civils et aux fonctionnaires du Corps des mines, et je voudrais dire ce que je dois aux travaux de Michel Crozier et le plaisir que j'ai trouvé à le fréquenter.

« *Le phénomène bureaucratique* » est une lecture obligatoire pour tous mes élèves des deux catégories, et je témoigne sans hésiter que cette étude déjà ancienne n'a pas pris une ride. J'en recommande la lecture au cours des stages de longue durée qu'effectuent les étudiants au sein d'entreprises de toutes tailles, mais le plus souvent des grandes, et au sein d'administrations publiques variées. Leur réaction ne varie pas : « J'ai observé la plupart des phénomènes que Michel Crozier met en lumière, en particulier la manière dont chaque acteur et chaque catégorie homogène d'acteurs secrètent une carapace protectrice autour de leur espace de liberté, et les relations d'affrontement ou de sympathie qu'ils entretiennent avec leurs interlocuteurs. »

Cette confirmation de la justesse des analyses de Michel Crozier, souvent inattendues, contre-intuitives, est le résultat de son extrême attention aux réalités locales de la vie collective, et de son indépendance par rapport aux idéologies dominantes dans le monde des sciences humaines. Au moment de la publication de cet ouvrage, il n'y avait, en première approximation, que deux écoles de pensée dans l'*intel-*



ligentsia française : les catholiques et les marxistes. Le regard des chercheurs des deux bords sur les organisations était fortement déterminé par ce qu'ils avaient décidé de démontrer. Michel Crozier, par contraste, en bon naturaliste, a laissé la priorité aux messages du terrain.

Dans les années 1960 où ce livre est paru, beaucoup de commentateurs ont interprété l'originalité de ces thèses par leur origine américaine. Il est vrai que ce livre, publié d'abord en anglais, a connu un spectaculaire succès aux USA. Mais je pense que ce succès s'explique moins par son caractère local que par son caractère universel dans l'espace, comme son inaltérable validité dans le temps s'explique par les traits per-

manents de la condition de l'homme en société qu'il met en lumière.

Par la suite, j'ai lu avec intérêt et profit les nombreux ouvrages que Michel Crozier a publiés, et j'ai retrouvé dans chacun d'eux le souci de la vérité des terrains et la hardiesse conceptuelle que j'avais admirés dans le premier.

Sur un plan plus personnel, j'ai eu l'occasion de collaborer avec lui, et j'ai là encore apprécié son aptitude à comprendre le point de vue d'ingénieur qui est le mien, assez différent du point de vue académique de la plupart des sociologues. C'était un esprit brillant, courageux et tolérant, et les sciences humaines ont reçu une grande richesse de son considérable travail. ■

