HAL open science

# Hommage à Michel Crozier

Didier Demazière

**To cite this version:**

Didier Demazière. Hommage à Michel Crozier. Sociologie, 2013, 4 (3), pp.245 - 247. hal-01509759

**HAL Id: hal-01509759**

**https://sciencespo.hal.science/hal-01509759v1**

Submitted on 18 Apr 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Sociologie

N°3, vol. 4 | 2013

# Hommage à Michel Crozier

Didier Demazière

## *Texte intégral*

1 Michel Crozier[1] est une des figures de proue de la sociologie française, et il a durablement marqué la discipline, bien au-delà des frontières hexagonales. Il appartient à la génération pionnière, celle qui a relancé, et en bonne part réinventé, la sociologie après la seconde guerre mondiale. Diplômé de HEC et licencié en droit, il vient à la sociologie au cours d'un séjour aux États-Unis où il était parti étudier les syndicats, dans le cadre de la préparation d'un doctorat en droit qu'il soutient à son retour en 1949. Son enquête auprès de syndicalistes de différents secteurs de l'industrie américaine prend de l'ampleur à mesure qu'il cherche à comprendre leurs points de vue sur leurs métiers et leurs activités. Multipliant les entretiens, il se découvre une « passion de l'écoute[2] », et devient sociologue par cet apprentissage et cette expérimentation de terrain.

2 De retour en France, il entre au CNRS en 1952 et y fait toute sa carrière[3]. Il mène alors une enquête dans un centre de traitement de chèques postaux, qui reste aujourd'hui encore un remarquable exemple de sociologie empirique : le travail de terrain y a une place centrale et productive puisque les matériaux glanés le conduisent à reformuler sa question de recherche et à réorienter son regard sociologique. En effet, les entretiens réalisés avec les employées ne permettaient pas d'alimenter la problématique initiale visant à interroger leur absence de conscience de classe. Dès lors, plutôt que de persister à considérer ses enquêtées comme parties d'une catégorie professionnelle (les employés) il opère un déplacement radical, en les saisissant comme composantes de l'organisation dans laquelle elles travaillent. Leurs discours et leurs points de vue, souvent critiques, peuvent alors être rapportés au fonctionnement organisationnel et à ses problèmes (cadences, conditions de travail, parcellisation des tâches…). Son goût du terrain, sa curiosité inextinguible et son ouverture d'esprit débouchent ici sur une véritable découverte, qui constitue un tournant dans l'itinéraire de Michel Crozier : l'importance des rapports entre les comportements au travail et les caractéristiques des organisations.

3 C'est vers la compréhension du fonctionnement des organisations qu'il oriente

ensuite ses travaux. À l'issue d'une autre enquête menée au sein de manufactures des tabacs, Michel Crozier publie un livre majeur (correspondant à sa thèse d'État soutenue en 1964) qui formule une théorie des organisations, fondée sur l'analyse stratégique des acteurs individuels et collectifs contribuant à leur fonctionnement[4]. Les organisations y apparaissent structurées par des rapports de pouvoir, qui se déploient non en fonction des organigrammes formels mais selon des mécanismes plus implicites, comme la maîtrise de zones d'incertitude (l'exemple désormais célèbre des conflits entre ouvriers de production et ouvriers d'entretien de la manufacture des tabacs autour des pannes des machines en constitue une illustration emblématique). Les observations montrent aussi des phénomènes de « cercles vicieux bureaucratiques », alimentées par un mécanisme récurrent d'édiction de nouvelles règles destinées à limiter les parcelles de pouvoir conquises par les acteurs en marge des règles existantes. Cette perspective est ensuite alimentée par de multiples enquêtes conduites dans des banques, compagnies d'assurances, ministères, etc.[5]. Et une démarche d'enquête est progressivement dégagée et explicitée, qui s'appuie sur la réalisation d'entretiens avec des acteurs contribuant au fonctionnement des organisations, sur le croisement des points de vue d'acteurs y occupant des positions et fonctions diversifiées, et sur la comparaison de différents terrains permettant la généralisation et la théorisation.

4 L'assise théorique de cette lignée de recherche est consolidée avec la publication d'un maître ouvrage, qui devient rapidement un classique de la sociologie. Co-écrit avec Erhard Friedberg[6], ce livre très dense façonne les piliers conceptuels de l'analyse stratégique (acteur, pouvoir, incertitude, stratégie, système) et montre comment ils informent l'action collective. Ils permettent aussi de pénétrer dans la boîte noire du fonctionnement des organisations : quels en sont les enjeux, quels intérêts y sont investis, quelles sont les règles effectives, quelles sont les stratégies des acteurs qui y travaillent, etc. ? Dans cette approche, ces acteurs sont dotés de rationalité, mais une rationalité limitée ou contingente : ils adoptent des conduites qu'ils jugent satisfaisantes compte tenu de leur situation, de leur information, de leurs anticipations, et qui entrent parfois en contradiction avec les objectifs de l'organisation ou les stratégies d'autres de ses composantes.

5 Animé par la passion de la découverte, Michel Crozier est aussi un bâtisseur. Et autour de cette perspective théorique et méthodologique, il a su structurer une équipe de recherche et un lieu de formation[7]. En 1961, il fonde le Centre de Sociologie des Organisations, qu'il dirige jusque 1993, et qui reste aujourd'hui encore un des laboratoires majeurs en sociologie. En 1975, il crée également, dans la continuité d'une formation expérimentale, un DEA de sociologie (un des tout premiers en France) étroitement articulé à son équipe de recherche. Il y met en œuvre des principes pédagogiques innovants, inspirés de son expérience d'enseignement à Harvard mais aussi de son apprentissage personnel de la sociologie par l'enquête : il s'agit de former à la recherche par la recherche, en se frottant au terrain, en menant des investigations, en produisant des résultats, en écrivant des *papers*, en soumettant les analyses à la discussion collective, avec l'objectif « de former de jeunes universitaires capables de devenir de vrais sociologues empiriques[8] ».

6 L'analyse stratégique conduit notamment à souligner les effets pervers des bureaucraties, à rendre compte des rigidités du fonctionnement de l'État, et mettre en évidence les difficultés des réformes et de la conduite du changement organisationnel. Et Michel Crozier cherche à mobiliser ces résultats et interprétations dans un objectif de réforme des bureaucraties, de modernisation de la société, d'amélioration de ses régulations. Ses succès seront mitigés, en dépit de sa proximité avec des hauts fonctionnaires et hommes politiques dits modernisateurs, et il dressera le constat désenchanté d'une société bloquée[9]. À

partir de la fin des années 1970 il produit une série d'essais[10] qui explorent les rigidités de ce qu'il identifie comme un modèle bureaucratique français, dénoncent les conservatismes entravant l'innovation et le changement, critiquent la position de surplomb de la technocratie et des élites administratives, etc. Parallèlement, il s'intéresse aussi aux entreprises privées, dans un registre proche du consultant[11]. Et l'analyse stratégique est aussi traduite en méthodologie de diagnostic organisationnel et de conduite du changement, ce qui amplifie sa diffusion dans les milieux du management, alors en plein essor.

7 La sociologie de Michel Crozier a donc une influence très forte, au-delà des frontières hexagonales, des limites de la discipline et des arêtes du monde académique. La place de Michel Crozier dans la sociologie française ne se laisse pas aisément cerner. En situant l'enquête au cœur du travail sociologique, il a été un des principaux initiateurs d'une manière de faire de la sociologie qui est désormais dominante. En concevant et corrigeant une théorie – et une méthode d'enquête – de l'organisation et du changement, il a apporté une contribution décisive au renouvellement et au pluralisme des cadres de l'analyse sociologique. En promouvant des formes de recherche collective et des modes de formation fondés sur l'apprentissage, il a ouvert la voie à des pratiques de travail et de formation de plus en plus répandues désormais. En cultivant une liberté de pensée qui fait écho à sa capacité d'écoute et à sa volonté de comprendre, il a aussi tracé un parcours qui par bien des aspects se situe « à contre-courant »[12] de certaines évolutions de la sociologie française. Au final, à travers ses investissements, ses productions, ses innovations, il a profondément transformé les manières de faire et de produire de la sociologie, donc d'être sociologue. Au-delà de son œuvre incontournable, c'est aussi une conception du métier de sociologue qu'il laisse en héritage.

---

## *Notes*

1 . Né en 1922, décédé en 2013.

2 . Crozier M. (1996), « Comment je me suis découvert sociologue. Réflexion sur un apprentissage qui ne sera jamais terminé », *Revue Française de Science Politique*, 46-1, pp. 80-95. Sur cette expérience américaine, qui inaugure une conversion à la sociologie, on peut se reporter au premier des deux tomes de ses mémoires : Crozier M. (2002), *Ma belle époque : mémoires. [1] 1947-1969*, Paris, Fayard.

3 . Celle-ci est ponctuée par des séjours sabbatiques ou d'enseignement aux États-Unis (notamment à Harvard et Stanford) où il a de solides relations, et par

une brève expérience de professeur à l'université de Nanterre, qu'il quitte en 1968 en prenant ses distances avec le mouvement étudiant.

4 . Crozier M. (1964), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.

5 . Voir notamment son livre qui rend compte d'une enquête conduite dans sept compagnies d'assurances : Crozier M. (1975), *Le Monde des employés de bureau*, Paris, Seuil.

6 . Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

7 . Il est aussi un des fondateurs, avec Jean-Daniel Reynaud, Alain Touraine et Jean-René Tréanton, de la revue *Sociologie du travail*, qui est lancée en 1959.

8 . Crozier (1996), p. 90.

9 . Crozier M. (1971), *La Société bloquée*, Paris, Le Seuil.

10 . Notamment : en 1979, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Fayard ; en 1986, *État moderne, État modeste. Stratégies pour un autre changement*, Paris, Fayard ; en 1995, *La Crise de l'intelligence*, Paris, Interéditions.

11 . Crozier M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Interéditions.

12 . C'est le titre qu'il a choisi pour le second tome de ses mémoires : Crozier M. (2004), *À contre-courant : mémoires. [2], 1969-2000*, Paris, Fayard.

## Pour citer cet article

*Référence électronique*
Didier Demazière, « Hommage à Michel Crozier », *Sociologie* [En ligne], N°3, vol. 4 | 2013, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 02 juin 2016. URL : http://sociologie.revues.org/1899

## Auteur

**Didier Demazière**
Centre de Sociologie des Organisations (CNRS – Sciences Po)

*Articles du même auteur*

**Typologie et description** [Résumé | Accès restreint]
A propos de l'intelligibilité des expériences vécues
Paru dans *Sociologie*, N°3, vol. 4 | 2013

**Ethnographie de terrain et relation d'enquête. Observer les « communautés » de logiciels libres** [Résumé | Accès restreint]
Paru dans *Sociologie*, N°2, vol. 2 | 2011

## Droits d'auteur

© tous droits réservés