

INSTITUT DE FRANCE  
ACADEMIE DES SCIENCES MORALES ET POLITIQUES

**NOTICE**  
sur la vie et les travaux  
de  
**Michel Crozier**  
(1922-2013)  
par  
**Haim Korsia**  
Membre de l'Académie

lue le lundi 12 octobre 2015



PARIS  
PALAIS DE L'INSTITUT

MMXV



## ALLOCUTION

de

**Chantal DELSOL**

Président de l'Académie des sciences morales et politiques

Monsieur le vice-Président du Conseil d'État,  
Monsieur le Grand Chancelier de la Légion d'honneur,  
Madame la Directrice-adjointe au cabinet du Président de la République,  
Messieurs les représentants des autorités religieuses,  
Mesdames et Monsieur les ambassadeurs,  
Monsieur le Chancelier de l'Institut de France,  
Monsieur le Secrétaire perpétuel,  
Mes chers Confrères,  
Mesdames, Messieurs,

Monsieur le Grand Rabbin de France,

En janvier dernier, alors que vous veniez à peine d'être élu membre de notre Compagnie, vous avez présenté, à mon invitation, une communication à vos confrères sur le thème: « Judaïsme : rite et intégration ». Vous nous y disiez : « Ce qui nous fait bâtir une vie commune, ce sont des rites partagés ». Rien ne définit mieux, me semble-t-il, que ces mots notre séance d'aujourd'hui. Ultime rite de passage pour entrer dans la confraternité académique, la « lecture de la notice sur la vie et les travaux », que chaque académicien compose sur son prédécesseur, est aussi un moment fort pour notre institution qui signifie sa permanence sous les visages changeants de ceux qui la composent.

Au visage de Michel Crozier succède donc aujourd'hui le vôtre. Les élections académiques ne visent pas à remplacer le même par le même et les lectures de notice ne sont que rarement l'éloge d'un maître ou le portrait d'un ami. Toutefois, il est toujours possible de trouver, par-delà les dissemblances, des similitudes. Malgré les différences qui vous séparent du sociologue agnostique dont vous allez sous peu retracer la vie, je crois qu'il est possible de tisser entre vous quelques fils : le sens de l'humour, le sourire et surtout la sympathie que, tous deux, vous inspirez assez spontanément — sympathie débordante si on en croit l'afflux inédit que connaît aujourd'hui notre salle des séances...

Devant tant d'amis rassemblés, je ne rappellerai que très brièvement votre parcours.

Après votre passage par le Séminaire israélite de France, vous êtes nommé en 1988 rabbin de la ville de Reims et de sa région (Marne, Ardennes, Aisne). Parallèlement, vous êtes aumônier militaire de la Marne et des Ardennes. Vous y restez jusqu'en 2001. De 1998 à 2004, vous êtes membre du cabinet de Joseph Sitruk, alors Grand rabbin de France. De 2000 à 2007, vous êtes aumônier général israélite de l'Armée de l'Air et, à partir de 2007, aumônier général des Armées. Enfin, le 22 juin 2014, vous êtes élu Grand rabbin de France. Ces quelques mots cachent d'autres activités multiples : vous avez été membre du Comité consultatif national d'Éthique de 2005 à 2009 ; vous êtes administrateur national du Souvenir Français et membre du Conseil d'administration de l'Œuvre de Secours à l'Enfance. Enfin, de 2006 à 2012, vous avez participé sur la chaîne Direct 8 à une émission de débat intitulée « Les enfants d'Abraham », aux côtés du père Alain de La Morandais et de Malek Chebel, dont je salue la présence.

C'est donc avec votre double caractéristique d'homme de Dieu et de serviteur de la nation que vous rejoignez notre Académie.

C'est la deuxième fois qu'un Grand rabbin de France rejoint l'Académie. La première fois, il s'agissait bien entendu du regretté Jacob Kaplan, auquel vous avez consacré une thèse d'histoire à l'Université de Poitiers. Jacob Kaplan fut reçu le 12

novembre 1968 par Édouard Bonnefous, qui présidait cette année-là notre Compagnie. Et si l'esprit des rites est immuable, leur forme varie parfois. C'est en effet depuis cette date que les « lectures de Notice » se déroulent dans cette grande salle des séances, pour leur donner plus de solennité. Elles avaient auparavant lieu dans la salle contiguë, notre salle de travail habituelle, peu susceptible d'accueillir un vaste public...

En rappelant la figure de Jacob Kaplan, j'ai été frappée par une coïncidence temporelle. Il semble que notre Compagnie décide d'accueillir en son sein le plus haut représentant de la communauté juive aux moments où celle-ci est troublée et s'interroge sur son avenir au sein de la nation française. En 1967, c'était la phrase malheureuse du général De Gaulle. Aujourd'hui, ce sont les actes antisémites dont on constate la multiplication.

Juif et Français — sous-titre de votre thèse sur Jacob Kaplan — est pour vous un credo. Peu de temps après les attentats de janvier dernier, vous disiez sur une chaîne d'information : « Il faut qu'on puisse redire : *Heureux comme un Juif en France* », faisant référence à un vieux dicton yiddish d'Europe centrale, qui exprimait l'admiration pour le premier pays émancipateur. J'espère que votre vœu sera exaucé.

Mais, en attendant, après un an à côtoyer vos nouveaux confrères, j'espère que vous pouvez au moins dire : Heureux comme un Juif à l'Académie!



# LA VIE ET LES TRAVAUX DE MICHEL CROZIER

par

**Haïm KORSIA**

Membre de l'Académie des sciences morales et politiques

Madame le Président,

Monsieur le Secrétaire perpétuel,

Monsieur le Chancelier,

Chers Confrères,

Chers Membres de la famille de Michel Crozier

Mesdames, Messieurs,

Chers Amis,

Les membres de l'Académie des sciences morales et politiques m'ont fait l'immense honneur de me choisir pour siéger parmi eux, au huitième fauteuil de la section de Morale et Sociologie. Au moment de rappeler le parcours de mon illustre prédécesseur, Michel Crozier, je l'associe dans le même souffle à la mémoire bénie de ce grand Français, de cette grande figure du judaïsme que fut Jacob Kaplan, grand rabbin de France, combattant héroïque de la première guerre mondiale, résistant déterminé lors de la seconde, grand-croix de la Légion d'honneur et membre de cette Académie. C'est un homme que je révère et que j'admire. Mettre mes pas dans les siens, parler aujourd'hui à l'endroit même où il s'exprimait jadis parmi ses confrères, est une immense émotion. Je tenais, d'emblée, à la partager avec vous et y associer en particulier notre éminent confrère Jean Cluzel pour m'avoir permis, alors qu'il était votre secrétaire perpétuel si avisé en 2004, de commémorer ici même les dix ans de sa disparition.

Vous m'avez accueilli, chers confrères, l'année même qui a vu également mon élection comme grand rabbin de France et c'est donc, avec moi, la spiritualité des Juifs de France qui sera symboliquement présente en ces lieux où s'incarnent si fortement et depuis si longtemps l'esprit, la diversité, la pluridisciplinarité, la singularité, le génie même de la France, un rêve intellectuel où se rencontrent et se fécondent mutuellement « tous les efforts de l'esprit humain » comme l'a dit Renan. A travers ma modeste personne, les Juifs de France manifestent leur attachement aux valeurs de notre pays, et leur confiance dans sa capacité à continuer de protéger tous ses enfants, à les faire grandir ensemble, dans l'harmonie, l'intelligence et la paix. Il n'est point de lieu mieux choisi pour exprimer cette confiance et cette fidélité, qu'au sein de l'Institut de France, « voué au service de l'utilité générale et [de] la gloire de la République », selon les mots de ses fondateurs.

Habité par le souvenir de Jacob Kaplan et élu au fauteuil de Michel Crozier, j'ai le privilège de me présenter devant vous avec cette double fidélité à honorer et une mémoire à porter. Deux personnalités bien différentes, sans doute, mais non certes opposées. A y regarder de près, il est bien des points communs entre ces deux hommes : la passion de l'écoute d'abord ; l'art de mêler action et réflexion ; le refus des idéologies et le goût de la liberté intellectuelle ; la lucidité du regard porté sur la société ; et, plus que tout, l'attachement viscéral à la France, l'ardeur mise à comprendre son identité, à saisir ses faiblesses pour mieux la fortifier et la défendre. Enfin, sur leurs deux visages : un sourire indéfectible, que chacun garde ici en mémoire. N'étant pas Plutarque, je n'ai pas écrit pour cette séance deux vies parallèles, je ne lirai pas aujourd'hui deux « notices » – selon le vocabulaire traditionnel dans notre Compagnie – mais une seule, celle sur « la vie et les travaux » du grand sociologue auquel j'ai l'honneur de succéder.



Depuis la création de la section de Morale et Sociologie, la chaîne de mémoire qui relie tous ses titulaires successifs unit des destins aussi divers que ceux de philosophes et de sociologues, d'hommes politiques et de journalistes, d'ingénieurs et de magistrats, d'économistes et de médecins. Il y a quinze ans, Michel Crozier avait commencé la notice consacrée à son prédécesseur, le grand neurologue François Lhermitte, par ces mots : « Le hasard des élections académiques m'a donné le privilège de devoir faire l'éloge d'un homme exceptionnel. » Comment ne pas m'approprier cette phrase en songeant à Michel Crozier ? Et puis cette succession où chacun témoigne de l'œuvre de son prédécesseur comme une chaîne qui nous relie les uns aux autres, fait pour moi immédiatement écho au verset de la Genèse (V, 1) : « Ceci est le Livre des générations de l'homme ». Je porte aujourd'hui l'histoire de ce huitième fauteuil; un autre prendra un jour – pas trop tôt, je l'espère – ma suite.

J'ai rencontré longuement Michel Crozier à deux reprises, au moins. Comme tout citoyen concerné par l'évolution du monde, je n'ai pu qu'être frappé par *Le phénomène bureaucratique; La société bloquée; On ne change pas la société par décret; Etat modeste, Etat moderne; La crise de l'intelligence*, quelques-uns de ses nombreux ouvrages, qui résonnent comme des slogans, mais constituent autant de programmes d'action. Et combien Michel Crozier avait raison, affirmant devant vous en séance du lundi 10 janvier 2000, à propos du rôle de l'État : « La rénovation du système des grandes écoles et surtout des deux majeures, l'école Polytechnique et l'ENA, est la condition et le moyen de ce changement de raisonnement indispensable. La formation, elle-même, doit avoir pour objectif : l'apprentissage de l'écoute – les responsables français sont encore formés à tout savoir, donc à ne pas écouter – la gymnastique de l'analyse et de la stratégie ».

Sans doute peut-on en dire autant de notre école rabbinique et de tant d'autres écoles, mais surtout, son constat demeure.





Plusieurs de ses proches, notamment Ehrard Friedberg, collaborateur et successeur de Michel Crozier, Annick Heddebault, son assistante à Sciences Po, Catherine Grémion et Christine Musselin, qui ont dirigé le CSO, Pierre Weill avec qui il animait le DEA de sociologie de Science Po, et beaucoup d'autres, dont Anne, sa fille, ont bien voulu m'éclairer sur l'homme qui a introduit, incarné et animé la sociologie des organisations en France pendant un demi-siècle. Grâce à leurs témoignages, qui ont opportunément complété mes lectures, et mes recherches, j'ai appris à connaître non seulement le sociologue et le moraliste, mais un grand homme qui a eu toute sa vie la passion de servir utilement son pays, en étant tout à la fois et de la façon la plus intense, un *fondateur*, un *formateur*, et un *réformateur*.



Parlons de Michel Crozier, le fondateur tout d'abord. A la fin des deux passionnants volumes de ses *Mémoires*, il écrit : « En 1999, je fus élu à l'Académie des sciences morales et politiques, dernière consécration naturelle d'une belle carrière universitaire que je n'avais, en fait, pas eue. » Formule étonnante et trop modeste, par laquelle il rappelait qu'il avait été toute sa vie un *outsider*, dans le système et à la fois assez aux marges pour oser s'opposer à ce système, un auteur créatif mais atypique, pas totalement à sa place, qui ne sortait pas du même moule que les autres : « ni normalien, ni membre d'un grand corps », disait-il à son propre sujet.

Michel Crozier est né le 6 novembre 1922 à Sainte-Menehould. C'est dans cette petite ville de la Marne, non loin du front de la Grande Guerre, que ses parents s'étaient rencontrés peu après l'Armistice. Son père, ancien paysan devenu officier, attendait patiemment d'être démobilisé après avoir servi huit années sous les armes et subi trois blessures au combat. Bientôt, cet homme entreprenant devient ce qu'on appelle un « petit patron » et installe sa famille à Clamart, où grandit le premier enfant du couple.

A dix ans intervient une première rupture : subitement et définitivement, Michel Crozier perd la foi. Il ne sait plus avec certitude. A la veille de sa première communion, alors qu'il accomplit sagement les exercices spirituels enseignés par les pères, et les pères des pères, il croit avoir l'expérience mystique d'un véritable dialogue avec Dieu. Il parle intérieurement ; Dieu lui répond. Mais tout à coup, il s'aperçoit que les phrases qu'il attribue à Dieu ne sont rien d'autre que les phrases apprises par cœur au catéchisme. A cet instant, il se sent manipulé au point de refuser de devenir, et je le cite, « un pauvre petit perroquet qui répétait ce qui était écrit dans le livre ». J'ai visité son bureau du CSO rue Amélie, et j'ai été frappé par les fenêtres en ogive de chapelle qui ne peuvent pas ne pas élever à une forme de spiritualité. Michel Crozier explique par cette révolte originelle son refus viscéral du conformisme, sa volonté de raisonner par lui-même, d'observer les faits, d'en saisir les causes et l'enchaînement des causes en toute liberté. En fait, il ne connaissait pas encore la phrase de l'Ecclésiaste (I, 9) « Ce qui a été, c'est ce qui sera, et ce qui s'est fait, c'est ce qui se fera, il n'y a rien de nouveau sous le soleil ». Toute notre vie ne consiste qu'à réinterpréter les textes et les mots, qu'à redonner du sens aux gestes séculaires pour nous rattacher aux générations précédentes et nous ouvrir aux suivantes. Mais lui, voulait défricher de nouveaux territoires intellectuels. Et il le fera.

Vient le moment de choisir ses études. Il refuse de tenter Polytechnique, ce qui aurait été la fierté du père, effrayé par la prépa qu'il visite; il renonce à Sciences-Po, trop formaté et « snob » à son goût, et entre à HEC, qu'il croit plus compatible avec son milieu social « petit bourgeois ». Il ne se plut guère dans cette école. Mais il gardait le souvenir d'une expérience intéressante que lui inspira son esprit facétieux et rebelle. Un jour, il décide de voler les fiches de l'horloge pointeuse dans le hall d'entrée de l'école. Il cache si bien son butin qu'il faudra quatre jours au surveillant pour le retrouver. Quatre jours, raconte-t-il, de « désordre jubilatoire » : « l'ordre et la règle bureaucratique semblaient s'être effondrés, faisant vaciller un système qui fonctionnait comme une usine

taylorienne. J'avais pris conscience de la possibilité et des limites de l'acte individuel bien réfléchi, bien placé, qui peut transformer une situation. » Le futur sociologue des organisations a donc commencé sa carrière par un exercice réussi de désorganisation.

Mais l'étudiant est rattrapé par la tragédie mondiale : il voit son père remobilisé en 1939, puis, traumatisé par la déroute, il voit la France s'effondrer et avec elle ses repères, ses certitudes, ses espoirs. L'Occupant lui impose dix mois de STO. De Munich à Salzbourg, il est successivement ouvrier à la chaîne dans une brasserie, portier d'hôtel, employé de bureau et machiniste dans un théâtre. En septembre 1944, il s'engage dans la Première Armée et prend part aux campagnes d'Alsace et du Palatinat, mais sans pouvoir se défaire d'un sentiment de culpabilité de n'avoir pu faire davantage face à des événements si terribles. Lui parle de honte de n'avoir pas osé sortir de lui-même, de honte devant l'indifférence collective manifestée devant le sort des Juifs.

Lorsque Michel Crozier découvre la monstruosité nazie, il est anéanti et plonge dans le scepticisme. Cette introspection le réveille à l'action. Que faire, quand on a 22 ans à la Libération, qu'on a déjà fait la guerre et qu'on rêve de changer le monde ? Il s'engage dans les Jeunesses communistes, dont il sort au bout de quinze jours, ulcéré par l'endoctrinement et la stupidité des responsables. Il ne sera pas, il ne sera jamais communiste. Il veut être militant de la cause ouvrière, mais à sa façon, en restant lui-même et en élevant la condition des ouvriers plutôt qu'en les utilisant et en se reniant.

Grand lecteur, esprit cultivé après des études de droit et de lettres, « parfait sartrien, écrit-il, héros d'une liberté sans racines », mais fasciné aussi par la littérature américaine, il obtient une bourse d'étude du Ministère des Affaires étrangères pour se rendre aux Etats-Unis. Il a vingt-cinq ans et sa vie bascule.



Ce sera son initiation au monde, son « Grand Tour », en quelque sorte. Pendant quatorze mois, en 1947 et 1948, Michel Crozier va voyager dans la plupart des Etats et dans les plus grandes villes industrielles, avec un sujet d'étude qui le passionne : le fonctionnement des syndicats dans l'industrie américaine. L'enjeu est de taille : pour lui, l'Amérique du New Deal et du Plan Marshall préfigure l'Europe de demain. Il faut donc oublier les passions déchaînées par la guerre froide qui obscurcissent tous les esprits, et aller sur place, aux Etats-Unis, pour observer sans parti-pris les rapports entre patrons et ouvriers, afin d'en tirer des enseignements pour la France et pour son industrie.

Intellectuel de gauche mais penseur libre, notre jeune homme s'embarque sur un paquebot transatlantique, arrive à New York, échoue au YMCA de la 7<sup>e</sup> Avenue, rencontre des syndicalistes et assiste à des congrès syndicaux. Puis commence une longue et aventureuse pérégrination à travers les Etats-Unis. Il faut trois jours et trois nuits en autobus de Washington à Denver, puis retour par le Texas, la Louisiane, la Nouvelle-Orléans où il s'étonne de lire sur une plaque, que même notre ami Jean Tulard pardonnera : « C'est ici que Napoléon Bonaparte aurait habité s'il était venu à la Nouvelle-Orléans ». Direction le Tennessee où il séjourne dans un phalanstère de militants de gauche antiségrégationnistes, puis c'est le Middle West, la visite d'usines à Buffalo, à Cleveland, à Detroit. Partout, il mène son enquête et assiste, assis dans un coin, à des réunions ou à des négociations. Il observe et il écoute. Il prend goût à l'interview, dont il fera la pierre angulaire de son œuvre sociologique. Un nouveau périple le conduit de Chicago à Minneapolis, puis dans l'Oregon. Le voyage faillit s'achever au fond d'une prison de Seattle : un jour, il demande son chemin à un policier, expliquant qu'il est Français et cherche à rencontrer des syndicalistes ouvriers. Aussitôt, le policier lui passe les menottes et conduit ce dangereux agent subversif au cachot : il venait de lire dans le journal que les communistes étaient en train de prendre le pouvoir en France. Libéré, le jeune chercheur reprend l'autobus jusqu'en Californie, puis d'Ouest en Est jusqu'à New-York. De là il rentre en France : « Et pour toujours, conclut-il dans ses mémoires, je me suis senti à l'aise avec le monde ».

Qu'a-t-il appris en Amérique, ce pays de la liberté ? L'art de la négociation. Aux Etats-Unis, non seulement les relations sociales sont plus franches et plus directes qu'en France, mais surtout on croit au pouvoir de la parole : la capacité de s'organiser pour négocier y est profondément ancrée dans les mentalités. Pour former les syndicalistes, l'Amérique pratique ce que l'Europe n'a pas encore découvert : les jeux de rôle. C'est un véritable apprentissage de la diplomatie ouvrière, où le formateur tient le rôle du patron, argumente impitoyablement jusqu'à désarçonner les apprentis négociateurs, avant d'analyser les fautes commises et de conclure sur les qualités nécessaires à tout leader ouvrier américain.

Le retour à Paris est un choc. La France, tout d'un coup, lui apparaît « dans sa fragilité médiocre, un pays rabougri, isolé et grincheux ». Vous voyez bien « qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil »... ni même sous la pluie. Michel Crozier rédige son rapport de mission qui devient une thèse de droit, soutenue à Lille, et publiée en 1951 sous le sobre intitulé : *Usines et syndicats d'Amérique*.

Ce travail lui ouvre des portes : une nouvelle bourse lui est attribuée pour étudier le mouvement ouvrier britannique. Après cette mission outre Manche, dans un pays qu'il juge terne et orgueilleux, il trouve un emploi à Bruxelles, où il est heureux et où il se marie avec Christina, la fille d'un Républicain espagnol, avec qui il aura trois filles, Françoise, Anne et Juliette, que je salue aujourd'hui respectueusement.

« De mes années de retour en Europe, écrit-il, j'appris la diversité de la culture européenne et j'y abandonnai mes œillères françaises. C'est à Bruxelles que je me sentis pour la première fois européen ».



Mais la mère-patrie le rappelle à Paris, où il obtient un poste de chargé de recherches au CNRS. Après ses publications sur les Etats-Unis et quelques articles remarqués, il élabore un projet de recherches en sociologie empirique, dans l'esprit

des travaux de Georges Friedmann. En 1954, dans le domaine de la sociologie du travail, Alain Touraine organise une grande enquête sur les ouvriers, Henri Mendras sur les paysans, Jean-Daniel Reynaud sur les syndicats. Mais personne ne s'intéresse aux employés. Michel Crozier jette son dévolu sur ce monde inconnu. A la différence des enquêtes sociologiques trop ambitieuses dont on ne voit jamais le bout, il se fixe des objectifs limités, afin d'obtenir des résultats rapides et de perfectionner sa méthode, en vue d'une recherche plus vaste sur le milieu, Bourdieu dirait le champ, des employés. Il conçoit donc une enquête pilote, qu'il mènera au Centre des chèques postaux de Paris.

C'est une véritable usine administrative où travaillent 5 000 personnes – surtout des femmes ; le sociologue va interviewer une soixantaine d'entre elles, tirées au sort, avec l'aval de la direction. Les résultats allaient le conduire sur des voies très différentes de celles qu'il avait imaginées. En effet, Michel Crozier avait abordé cette *terra incognita* de la sociologie avec une problématique encore marquée par l'idéologie dominante : les employés de bureau ont-ils une conscience de classe ? La conclusion de son enquête est sans appel : pas le moindre indice d'identification à la classe ouvrière ou à une autre classe chez les employées du Centre des chèques postaux. La paie et les conditions de travail sont médiocres mais ces femmes ne s'en plaignent pas outre mesure ; en revanche, elles sont très mécontentes du fonctionnement de leur administration, qu'elles jugent étouffant et inefficace.

Michel Crozier commence alors à entrevoir une piste de réflexion qu'il n'avait pas soupçonnée au départ, mais qui lui paraît tout de suite très féconde. En effet, les vraies préoccupations dont les employées font part au sociologue sont essentiellement les problèmes d'organisation du travail. Sur les rapports hiérarchiques, première surprise : alors que le sociologue s'attend à des critiques véhémentes contre les « petits chefs », tout au contraire, il découvre que les relations sont plutôt bonnes. Mais les « grands chefs », ceux que l'on ne voit jamais, sont violemment décriés. Cherchant la cause de ce déséquilibre inattendu, Michel Crozier comprend que l'organisation elle-même est fautive, car toutes les décisions pénibles

reviennent aux cadres dirigeants, non aux petits, nous dirions aujourd'hui les « managers de proximité », et les décisions qu'ils prennent sont souvent mauvaises. En cas de surcharge de travail, par exemple, lorsqu'il faut imposer des heures supplémentaires à telle équipe plutôt qu'à telle autre, la décision est prise par le « grand chef » et non par les cadres intermédiaires. Or, ceux qui doivent prendre ces décisions n'ont pas les informations nécessaires, alors que ceux qui les possèdent n'ont aucun intérêt à les transmettre, car ils préservent ainsi leurs bonnes relations avec les employés. C'était, en miniature, tout le problème de la centralisation « à la française » et de la « remontée bureaucratique » comme méthode de gouvernement : ceux qui décident n'ont pas les informations ; ceux qui les ont n'ont pas le pouvoir de décider ; l'intérêt de l'échelon intermédiaire n'est ni d'obtenir ce pouvoir, ni de transmettre l'information ; l'intérêt de l'échelon supérieur n'est pas non plus de changer un système qui le protège en le dispensant de faire face directement aux conséquences de ses décisions. Le modèle, mutilant pour les personnes et inefficace pour l'organisation, est difficile à réformer car il étouffe les conflits au lieu de les régler. Michel Crozier commence alors à penser ce « modèle d'évitement » qui s'imposera plus tard comme l'un de ses principaux diagnostics : dans la bureaucratie, l'objectif est moins l'accumulation des pouvoirs que l'étouffement des conflits. Derrière la centralisation bloquée, se trouve donc la peur du face-à-face : tout le contraire de ce qu'il avait pu observer aux Etats-Unis.

Bien que modeste en apparence, cette enquête, la toute première du genre, est l'acte de naissance de la sociologie des organisations en France. Elle est aussi un moment décisif pour Michel Crozier, qui découvre sa véritable vocation, sa passion des enquêtes de terrain. En fait, « il aime les gens, c'est un affectif », dit de lui Michel Berry, directeur du Centre de Recherche en Gestion de Polytechnique, il aime écouter leur histoire, leur vérité. N'est-ce pas ce qu'affirme également ce si beau texte des Maximes des Pères: « Quel est le sage? Celui qui apprend de chacun »? Michel Crozier part de la réalité du terrain, telle qu'il la voit, il décrit, décrit encore, avant d'élaborer une théorie, et non l'inverse. Lorsque Thierry de Montbrial lui

remettra son d'épée, il expliquera très justement que Michel Crozier procède par induction plutôt que par déduction, ...exactement comme le Talmud procède en décrivant la *binah*, cette forme d'intelligence qui déduit quelque chose de général à partir de la compréhension d'un cas particulier.

Le public savant et la presse elle-même font bon accueil à ce travail. On commence à parler de Michel Crozier non plus seulement comme « intellectuel de gauche » mais comme « un jeune sociologue prometteur ».

Légitimé dans sa recherche sur les employés, il entreprend d'appliquer sa méthode à une, puis six compagnies d'assurances, ensuite aux services administratifs de la BNCI, l'une des grandes banques françaises, ancêtre de la BNP. C'est alors qu'une demande lui parvient de la part de la SEITA, pour une enquête d'ensemble sur le fonctionnement du monopole des tabacs et allumettes. « Ce fut la chance de ma vie », avouait-il. Les interviews, cette fois, portent sur l'ensemble des échelons de la hiérarchie des ateliers de la SEITA.

Le bilan de l'enquête dépasse toutes ses espérances. Après l'intuition fondatrice du modèle de la centralisation qu'il a eue dans l'enquête aux Chèques postaux, la SEITA éclaire sa vision des relations de pouvoir. Celles-ci ne doivent pas être cherchées dans la chaîne officielle d'autorité, mais dans des phénomènes de dépendances, non-apparents, que seule une enquête menée sérieusement peut dévoiler. Ainsi, dans les ateliers, le vrai pouvoir est bien moins dans le rapport hiérarchique « classique » entre chef d'atelier et ouvriers, que détenu par un tiers, l'ajusteur, celui qui répare et entretient les machines et qui, en accomplissant cette tâche, tient consciemment tout l'atelier dans sa dépendance. De même, dans l'encadrement, les relations sont très tendues entre les ingénieurs polytechniciens, diplômés, jeunes et inexpérimentés, et les ingénieurs mécaniciens, plus âgés, aguerris et compétents. Les premiers seraient volontiers réformistes, mais les seconds bloquent toute modernisation, pour compenser la différence d'âge et de hiérarchie. Du coup, les X ne restent jamais longtemps à la SEITA, tandis que la direction ne s'investit guère dans les réformes, par peur du risque et par esprit routinier.



On comprend que les conclusions du sociologue aient déçu. Lorsque Michel Crozier appelle le directeur général pour lui demander combien il souhaite d'exemplaires du rapport, il s'entend répondre : « Le moins possible. » Il en envoya trois ; on devine leur destin. Vous voyez bien « qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil » ...ni sous les parapluies vite ouverts.

Après ce qu'il appelait son « enquête modèle », Michel Crozier avait besoin de réfléchir. Il relit sérieusement Tocqueville, dont la notoriété n'était pas encore redevenue ce qu'elle est aujourd'hui. Plus que les deux *Démocratie, c'est l'Ancien Régime et la Révolution* qui l'aide à construire son modèle français de bureaucratie centralisatrice. Mais il faut le consolider, le vérifier, le confronter à d'autres réalités de terrain. Dès 1956, Michel Crozier est en mesure de publier dans la *Revue française de sciences politiques* le projet intellectuel du futur Centre de Sociologie des organisations.

Très opportunément, une occasion lui est offerte d'aller approfondir ses réflexions au contact des meilleurs spécialistes américains, grâce à une invitation à Stanford. C'est là, en 1959, dans le contexte d'efflorescence intellectuelle des universités américaines de l'époque, que Michel Crozier confronte ses propres idées avec celles de ses amis américains, Stanley Hoffmann, notre confrère récemment décédé, spécialiste de la France et disciple d'Aron, James March, pionnier de la sociologie de la décision, et surtout Herbert Simon. Michel Crozier lui emprunte deux concepts qui, adaptés à son champ d'étude, vont devenir essentiels. D'une part, celui de la « rationalité limitée » : pour résoudre un problème d'organisation, l'homme ne cherche pas à optimiser, à développer une rationalité absolue, il accepte la première solution satisfaisante qu'il rencontre et qui répond à ses critères de satisfaction. D'autre part, le concept d'« incertitude », dont Crozier avait eu l'intuition en analysant les relations de pouvoirs dans les ateliers de la SEITA : dans toute organisation comme dans toute activité humaine, il existe toujours des grandes marges d'incertitude ; le pouvoir naît du contrôle qu'un agent parvient à exercer sur un domaine resté incertain ; l'incertitude pertinente sur laquelle il met la main lui

permet d'exercer du pouvoir sur ceux qui sont affectés par elle. De même que, dans un jeu de société, l'existence de règles n'empêche pas une multitude de façons de jouer, dans toute organisation, il y a toujours des choix pour l'acteur-individu. Celui-ci n'est pas déterminé, il est libre et rationnel, capable d'apprendre, dans les limites des contraintes du système dont il fait partie. N'est-ce pas la logique de notre monde dont la sagesse bimillénaire des Maximes des Pères nous assure qu'en dépit de tout le déterminisme qui semble nous écraser, il n'y a pas un homme qui ne soit libre au moins un moment dans sa vie ? On ne peut donc comprendre un système qu'à travers les acteurs et non comme une entité abstraite : cette idée essentielle que Michel Crozier développera plus tard dans *L'Acteur et le Système*, était en gestation dès 1960...ou depuis la chute du second Temple.

Autant le séjour en Californie avait été fructueux pour Michel Crozier, autant le retour en France fut difficile. Dans le système américain, Michel Crozier était un innovateur, un pionnier. Dans le système français, il n'était qu'un électron libre. Il avait écrit des livres ? Inventé une méthode ? Introduit en France une discipline nouvelle en sociologie ? Qu'importe ! N'étant ni normalien, ni polytechnicien, ni même énarque, ni journaliste de gauche, ni militant politique, il n'avait que peu de légitimité. Son seul atout – à la rigueur – était d'avoir des amis américains. Il pensa être en mesure de se rapprocher de Raymond Aron qui constituait alors une équipe à la Sorbonne. Michel Crozier caressait l'espoir de devenir son bras droit. Mais un nouveau venu s'interposa avec succès : c'était Pierre Bourdieu. Bourdieu était normalien ; Aron aussi. Autant dire que Michel Crozier n'avait aucune chance. Il écrivit pourtant à Raymond Aron une lettre comportant une série de propositions de recherches. Le maître répondit sèchement, et sous sa signature, il ajouta à l'encre rouge : « Professeur à la Sorbonne. » Même les grands ont leurs faiblesses qui les rendent si humains... Ils seront plus tard amis. Et même avec Bourdieu, lorsqu'au sein du DEA, on les plaça l'un face à l'autre, attendant, espérant une confrontation violente et épique, ils firent, l'un et l'autre, assauts d'amabilité. Il y a chez Bourdieu une réserve de colère et d'engagement que l'on peut

respecter et qui n'était pas incompatible, dans l'absolu, avec ce que faisait Michel Crozier autrement et ailleurs. Mais il n'était tout de même pas normalien. « Je n'étais plus en Amérique, conclut Michel Crozier. La France restait un pays hiérarchique où chacun devait rester à sa place. » C'est ce que me racontait également Emeric Deutsch, qui était pour moi un père, qui fut un psycho-sociologue de génie et qui, malgré son enseignement auprès de Piaget, lui qui reconnaissait la subtilité d'analyse des études talmudiques, ne put entrer au CNRS, en dépit de son prestigieux parrainage et de son diplôme de l'Institut de Psychologie de l'Université de Paris. Emeric Deutsch rejoignit alors le monde de l'enseignement et de l'entreprise, à l'ORIC dirigé par Denis Lindon, où il lança les études de motivation, inconnues alors en France. En 1956, il réalise la première étude psychosociologique sur les attitudes politiques pour Guy Mollet et lorsque l'ORIC fusionne avec la SEMA de Lesourne en 1960, il devient directeur des études de psychologie appliquée, avant de fonder et diriger la Sofres. Michel Crozier est proche de la SEMA, car il s'intéresse très tôt à l'informatique, et beaucoup le pensent même membre de l'entreprise, tant est grande leur proximité.



Michel Crozier fit encore l'amère expérience de ce système de castes en soutenant une thèse d'Etat à la Sorbonne. La soutenance, dans la Salle Louis Liard bondée comme aux plus grandes occasions, fut dramatique. Passe encore que son ancien professeur communiste pointât sur lui un index vengeur en l'accusant d'être l'agent de l'impérialisme américain. Mais que Raymond Aron lui-même l'accusât d'être « tout-à-fait américanisé », c'était trop. L'impétrant surmonta sa timidité et affronta l'arrogance mandarinale avec un aplomb qui sidéra Raymond Aron, tandis que Pierre Bourdieu donnait l'ordre à toute sa coterie de boycotter le pot de thèse. Naturellement, Michel Crozier ne fut pas inscrit sur la liste d'aptitude à l'enseignement supérieur. Mais sa thèse parut, et avec quel succès ! *Le phénomène*

*bureaucratique* eut un immense écho, en France auprès d'un public très large, mais aussi en Amérique où l'auteur trouva la célébrité et le respect que l'université française lui refusait alors.

L'électron libre aurait pu s'enfuir. Il n'en fut rien. Chercheur au CNRS, inventeur de méthodes nouvelles qui avaient prouvé leur efficacité, porteur de projets d'enquêtes, doté d'un carnet d'adresses déjà bien garni dans les milieux politico-administratifs, de plus en plus sollicité pour des formations, Michel Crozier commençait à faire école, au sens propre. Il fonda en 1961 le Centre de sociologie des organisations. Le fondateur, qui plus jeune ne voulait pas être formaté, pouvait devenir formateur.



Installé dans de modestes bureaux de la rue Geoffroy-Saint-Hilaire, le CSO dispose d'abord de peu de moyens et d'une équipe restreinte. Tous les chercheurs seront choisis en raison de leurs compétences éprouvées, non de leurs titres universitaires. Le Centre fonctionne sur un mode plus ou moins autogestionnaire, qui n'empêche pas les tensions mais maintient une forme de cohésion autour du directeur.

Le moment fort est le séminaire où l'on présente des ouvrages, où l'on débat de nouveaux projets, où l'on fait le point sur les enquêtes en cours. Car l'activité du Centre dépend des commandes d'enquêtes. La plupart du temps, celles-ci sont obtenues par Michel Crozier, grâce à son entregent et à sa notoriété personnelle, surtout après la parution du *Phénomène bureaucratique*, et grâce à la réputation collective du CSO. Les commanditaires sont essentiellement des administrations. Le ministère de l'Équipement commande une grande enquête sur les directions départementales de l'équipement, le ministère de l'Industrie sur les médiations entre les milieux industriels et les milieux administratifs, le ministère de l'Intérieur sur le fonctionnement des préfectures, mais aussi sur les toutes nouvelles

institutions régionales créées par les décrets de 1964. Plus tard, le CSO s'intéressera aux milieux hospitaliers, à l'univers de la justice, au fonctionnement des collèges, ou encore aux conséquences de l'introduction de l'informatique dans l'administration.

Si le CSO se développe en marge de l'université, son directeur n'écarte pas l'idée de dispenser un véritable enseignement de la sociologie des organisations, afin de former de jeunes chercheurs et préparer l'avenir de la discipline. Selon le mot très juste de François Chaubet, il forme « une bande », qui va se développer parce qu'il est très bon en petit groupe, même s'il est moins à l'aise à une tribune d'amphi, car sans être charismatique, il était « magique » au regard de beaucoup de ses étudiants et de ses proches. Ce grand travailleur, soucieux de l'esprit d'équipe, extraordinaire animateur sachant gérer les ego, qui acceptait, qui souhaitait la discussion et la contradiction, persuadé qu'il était que toute vision trop unique était paralysante, fut un grand meneur d'équipe en respectant les talents de chacun.



Une nouvelle fois, c'est d'Amérique que lui vient la première offre : en 1966, Michel Crozier est pressenti pour un poste de professeur à Harvard. Peu sûr de lui et impressionné par la proposition de « la meilleure université du monde », il accepte de faire un essai pendant une année. Écoutons-le raconter son expérience :

« Qui n'a pas connu les bonnes universités américaines d'avant 1968 ne connaîtra jamais le bonheur d'enseigner. [...] Pour la dernière année peut-être de l'histoire, les étudiants étaient bien élevés, attentifs, non pas soumis mais à l'aise, capables de parler clair, de poser des questions sans agressivité. Prestige, révérence pour l'institution, déférence pour les professeurs, tout cela pris ensemble crée un climat auquel il est difficile de se soustraire. »

Autant dire que Michel Crozier est vraiment heureux à Harvard, où il retrouve Stanley Hoffmann et se lie d'amitié avec Henry Kissinger et avec Richard Neustadt qui fonde alors la Kennedy School of Government. Et pourtant, Michel

Crozier demande encore un temps de réflexion avant sa titularisation à Harvard. C'est alors, en juin 1967, qu'il est élu professeur de sociologie à Nanterre.

L'expérience allait durer une seule année. Mais quelle année ! Celle qui s'ouvrit normalement à l'automne 67 et s'acheva dans l'emballement collectif de Mai 68. Il faut lire les pages saisissantes des *Mémoires* de Michel Crozier où l'on revit de l'intérieur les folles semaines qui ont si fortement marqué l'histoire contemporaine. « On a joué à la révolution de façon admirable », écrit-il de façon sarcastique. Mais dans le « on », il ne s'inclut pas lui-même. Car à l'inverse de nombreux collègues, Michel Crozier n'a jamais eu envie de jouer à la révolution avec ses étudiants – Cohn-Bendit et ses compères, toute la bande de protestataires qui a juré d'empêcher les cours du « réactionnaire » professeur Crozier. Après son premier cours très réussi, il est applaudi par l'ensemble des étudiants. Notre Dany, qui est pourtant un expert en agit-prop, hurle du fond de la salle : « On n'est pas au cirque ici, on n'applaudit pas », sans succès, ni ce jour, ni tout au long de l'année. J'ai demandé à Dany Cohn-Bendit ce qu'il gardait comme souvenir de cette époque, mais, pour lui, seule la figure d'Alain Touraine, le grand rival de Michel Crozier, émerge des brumes du passé, alors, qu'avec une certaine tendresse, le professeur reconnaît que grâce au talent du trublion, l'explosion de Nanterre fut d'abord une explosion de rire.

« Les événements ont changé ma vie en profondeur, écrira Michel Crozier. J'étais de gauche. J'avais réussi à me débarrasser de mes illusions idéologiques. Mon combat était celui de la liberté et de la modernisation. Et voilà qu'après l'explosion, nous devons faire machine arrière. Ce ne serait plus modernistes contre conservateurs, mais gauche contre droite. [...] Dans le milieu sociologique, [après Mai 68] j'étais trop identifié à droite et je n'y pouvais plus rien. J'avais résisté à la tempête. J'avais beau avoir été discret, j'étais un modéré, c'est-à-dire un homme de droite, dans un monde de passions exacerbées. »

Michel Crozier dégage dans son autobiographie des réflexions lumineuses sur Mai 68. Il comprend en particulier que le droit de parler s'accompagne en France du devoir de faire rêver, ce qui exclut de parler de la réalité. Et si, selon un slogan de

l'époque, « ils ont pris la parole comme on a pris la Bastille », dans les faits, personne n'écoutait personne.

En octobre 1968, Michel Crozier renonce à Nanterre et demande sa réintégration comme directeur de recherches au CNRS. Ses regards auraient pu se tourner vers Harvard, qui attendait toujours sa réponse. Mais il préfère y renoncer aussi. Son avenir, décidément, reste français. Puisque le fondateur est devenu formateur, il doit, plus que jamais, se consacrer à la formation, non seulement des sociologues, mais aussi des futures élites de l'administration française, ces jeunes qui seront demain au pouvoir et qui pourront, espère-t-il, enfin changer les choses. Michel Crozier se tourne alors vers un nouvel horizon, celui de l'Institut d'études politiques de Paris, où il est estimé depuis longtemps. Encouragé par Jean Touchard, le secrétaire général de la Fondation nationale des Sciences Politiques, il fonde un troisième cycle de sociologie des organisations très ouvert sur le monde du travail et tenu par des professeurs non exclusivement universitaires. Il ne s'agissait pas uniquement de techniques de sondage, mais plutôt de cas concrets, de stratégie d'opinion et de marketing, et ce cours connut une grande réussite. Devenu en 1975 le DEA de sociologie, Michel Crozier le dirigera jusqu'à sa retraite. Emeric Deutsch organisa d'ailleurs au début des années 90 un rendez-vous avec Michel Crozier afin que je suive son enseignement commun avec Alain Lancelot et Pierre Weill, ce qui ne se fit pas, à mon grand dépit. Mais j'eus la chance de rencontrer cet homme et ce fut un beau moment d'échange.

Ce style d'enseignement unique, à cheval entre le monde universitaire et le monde professionnel, est simplement frappé au coin du bon sens, puisque Michel Crozier professait que le savoir n'est intéressant que s'il permet d'augmenter la capacité d'agir des personnes. Ayant toujours considéré la sociologie des organisations comme « le lieu de rencontre privilégié entre chercheurs et hommes d'action », Michel Crozier se donne pour but de faire comprendre aux étudiants de Sciences Po le raisonnement et l'intérêt pratique de ce qu'il appelle l'« analyse stratégique ». De plusieurs façons : par des enseignements de séminaire, où il expose

ses idées et ses expériences de terrain ; par des expériences ponctuelles de recherches confiées aux étudiants ; par des mémoires réalisés individuellement après deux mois de terrain ; et enfin par des enquêtes plus larges menées avec l'ensemble de l'équipe. Cet équilibre entre la pédagogie et les débats, la recherche individuelle et les projets collectifs, assurera le succès durable et fécond de cette formation.

Le DEA eut bientôt son livre de référence, sa « Bible » selon le mot de Michel Crozier, auteur en 1977 avec son bras droit, Ehrard Friedberg, de *L'Acteur et le système*. Cette synthèse donnait aux étudiants de Sciences Po une méthode formalisée, stimulante, et surtout applicable à des sujets de recherches de plus en plus variés. La sociologie des organisations, née avec les travaux de Michel Crozier sur la bureaucratie et l'administration, pouvait désormais s'élargir à d'autres types d'organisations, privées autant que publiques, structurées et formalisées (hôpitaux, armée, Eglises) ou au contraire peu formalisées et libres (des associations ou un groupe de théâtre amateur, par exemple). Avec *L'Acteur et le système*, la discipline accédait à une réelle maturité et prenait une ampleur nouvelle. Ainsi le DEA de sociologie devint-il non seulement un lieu de formation, mais aussi un foyer d'innovation explorant de nouveaux domaines.

Les grandes enquêtes annuelles portent soit sur une grande entreprise, soit sur une administration : par exemple l'assistance publique des hôpitaux de Paris à travers quatre services hospitaliers ; les collèges de l'Education nationale à partir d'une sélection de douze établissements ; le malaise des cadres de la multinationale française Saint-Gobain-Pont-à-Mousson ; l'encadrement de BSN (le futur Danone) ; EDF, Thomson CSF ou Péchiney.

Ces enquêtes, réalisées à la demande ou avec l'accord des administrations et des entreprises concernées, ne manquent pas de susciter l'incrédulité, voire l'hostilité, au moment de la publication des résultats, souvent si éloignés des réalités perçues par la direction. Quel chef d'entreprise aime apprendre, de la bouche d'un sociologue, que tous ses cadres désavouent son management ou sa communication interne ?



Les administrations ne sont pas en reste : souvent, l'accueil fait aux résultats y est franchement négatif. L'enquête menée en 1980 sur les collèges révélait qu'il y avait au moins deux années de différence de niveau entre les résultats des élèves dans un collège classique de centre-ville et ceux d'un collège d'une banlieue ouvrière ou d'une zone rurale défavorisée. Un tel diagnostic était inaudible au Ministère où l'on feint de croire au dogme du collège unique. « Les responsables adorent discuter sur les principes, conclut Michel Crozier, mais n'aiment pas les faits surtout s'ils contredisent les idées reçues. »

Toujours la stratégie de « l'évitement » propre à la bureaucratie : au lieu de régler les conflits en face-à-face, on les étouffe ; au lieu d'analyser les problèmes de la société pour mieux les régler, on préfère débattre des grands principes. Là est le reproche que fera toujours Michel Crozier aux élites françaises, formées à dissenter sur les grandes idées, à en donner une vision globale brillante, mais usant et abusant de cette aptitude intellectuelle acquise dans les grandes écoles pour ne jamais vraiment regarder les réalités en face.

Rendant compte d'un livre de Michel Crozier dans un grand quotidien, Jean Fourastié écrivait : « Ses enquêtes 'sur le tas' lui ont fait connaître le peuple beaucoup mieux que la plupart des hommes qui se préoccupent de faire le bonheur du peuple. » On ne saurait mieux dire. C'était en 1979 et Michel Crozier venait de publier *On ne change pas la société par décret*, dont le titre fit mouche au point de devenir proverbial.



On ne change pas la société par décret... Soit. Mais alors comment faire, car il faut bien la transformer ! Telle fut la préoccupation de Michel Crozier pendant toute sa vie : fondateur d'une discipline, formateur de nombreux étudiants, chercheurs, hauts fonctionnaires et cadres, il fut par-dessus tout un réformateur. L'historien François Chaubet, auteur en 2014 de la première biographie de mon

prédécesseur, ne s'y est pas trompé, lui qui a intitulé son remarquable ouvrage : *Michel Crozier. Réformer la société française.*

L'histoire montre qu'en France, l'esprit réformateur renaît dans les cendres d'une défaite humiliante. Ainsi l'après 1870 a-t-il vu des hommes encore jeunes – un Emile Boutmy, un Albert Sorel – fonder l'Ecole libre des sciences politiques afin de renouveler la pensée des élites. De même, l'esprit réformateur de Michel Crozier trouve son origine dans la défaite du début de la Seconde Guerre mondiale.

A la Libération, je l'ai dit, ses idées étaient celles de la gauche social-dirigiste et du syndicalisme, mais son horizon était international et américain. Lui-même se définissait comme un « homme de gauche à l'américaine ». Il n'a jamais franchi le pas de la politique active, lui préférant le monde des cercles de réflexion, où se fréquentent à la fois les penseurs et les responsables. C'est dans cet esprit que Michel Crozier a d'abord rejoint le cercle d'*Esprit*. Malgré son rejet de la foi chrétienne, il est séduit par ce groupe ouvert au débat : « C'est à *Esprit*, écrira-t-il, que je fis mon apprentissage de la vie intellectuelle française. »

Peu après, Michel Crozier rejoint le Club Jean-Moulin, fondé en mai 1958, dont il deviendra un pilier. Dans ce cercle progressiste et réformateur, règne un esprit qui lui plaît : écoute attentive, respect de la parole d'autrui, diversité des points de vue, réactivité et ouverture d'esprit. « Nous voulions régénérer, pourquoi pas refonder la République, dira-t-il. Cette espérance fut pour moi essentielle. » Michel Crozier y côtoie Michel Albert, Jean Cluzel, Georges Vedel, Simon Nora, Maurice Duverger, Jean Ripert, Georges Suffert, et bien d'autres intellectuels, journalistes ou hauts fonctionnaires. Ces derniers y sont si nombreux que le général de Gaulle dira – bien méchamment : « Le Club Jean-Moulin est le seul moyen qu'on ait trouvé de faire faire des heures supplémentaires aux fonctionnaires. » Il est vrai que ce club avait été plutôt anti gaulliste à sa fondation.

En 1962, le Club approuve l'élection du président de la République au suffrage universel, mais suggère un mandat de cinq ans, coïncidant avec les

législatives et avec le Plan : « Un gouvernement, une législature, un plan. » Michel Crozier, quant à lui, milite pour la décentralisation et participe activement à la rédaction pour le Club d'un livre intitulé *Douze régions, deux mille communes*. Douze régions : nous y sommes presque ! Pour les communes...c'est dix-huit fois plus. L'idée, qui deviendra constante chez Michel Crozier, est de créer avec les régions le contrepoids indispensable pour équilibrer le système étatique et présidentiel de la Cinquième République.

Si le Club Jean-Moulin n'a pas survécu à Mai 68, ses membres se retrouvent dans les milieux dirigeants français et européens des années 1970, et d'abord dans l'entourage de Chaban-Delmas. La « nouvelle société » est en grande partie leur œuvre. Michel Crozier croit à un possible « renouveau français » comparable au *New Deal* de Roosevelt après la crise de 1929. Il veut y jouer un rôle, non par la politique mais par l'engagement civique, comme écrivain s'adressant au grand public et comme sociologue parlant à l'oreille des dirigeants.

Michel Crozier fut l'un des fondateurs du *Point* avec Olivier Chevrillon et d'autres membres du Club Jean-Moulin, mais il n'a jamais été pour autant un homme de médias : timide, parlant difficilement, hostile par principe à l'univers médiatique toujours esclave du court terme et des rhétoriques dénonciatrices, il préfère l'écriture. C'est dans cet esprit qu'après Mai 68 il écrit *La société bloquée*. Le titre est ambigu à cause de sa tonalité pessimiste, mais dans l'idée de l'auteur, la société française n'est pas figée et incapable de se moderniser, elle est victime de blocages du fait de son système de gouvernement, du carcan bureaucratique, ou plus largement de son système d'organisation et de décision. « Le système administratif, écrit-il, ne peut s'adapter ou innover, parce qu'il est fondé sur un principe de protection selon lequel ne peuvent prendre des décisions que des gens qui sont convenablement séparés des problèmes à traiter par des échelons tampons. » Autrement dit, « nous exigeons, pour réaliser quelque chose ensemble, qu'une autorité nous l'impose et cette autorité, nous ne pouvons pas la supporter, sauf si elle est suffisamment éloignée pour ne pas être sensible. »

Cette réalité est indissociable de ce qu'il dénonce comme « les privilèges de castes », c'est-à-dire les grands corps de l'Etat qui accaparent les plus hauts postes de l'Etat et des grandes entreprises. L'Etat devrait pouvoir recruter les diplômés les plus compétents issus des meilleures universités, au lieu d'engager, écrit-il, « dans une relation anachronique de type clérical, des jeunes gens dont l'atout essentiel va devenir leur conscience d'être supérieur ».

*La société bloquée* est un best-seller incontestable, sans pour autant devenir l'événement politique qu'espérait l'auteur. Dans l'après 68, les temps sont durs pour les réformistes : selon Michel Crozier, « l'intelligentsia a viré à gauche, la bourgeoisie parisienne se calfeutre. Plus grand monde ne croit vraiment aux réformes ». Certes, le sociologue a beaucoup d'amis dans les coulisses du pouvoir et il s'imagine en « conseiller du prince ». Jacques Delors l'invite souvent à Matignon où les deux anciens du Club Jean-Moulin errent en longues promenades dans le parc où ils refont le monde. En 1973, Michel Crozier est régulièrement consulté par Alain Peyrefitte, ministre des Réformes administratives, et par son conseiller Bertrand Collomb. Notre éminent confrère avait été fasciné par la lecture du *Phénomène bureaucratique*, mais ce qui l'a impressionné en travaillant avec Michel Crozier, c'est d'abord sa modestie, sa gentillesse, et son souci de ne jamais avancer quelque chose sans l'avoir vérifié. En 1975, le président Valéry Giscard d'Estaing l'appelle à participer au nouvel Institut Auguste-Comte, qui se voudrait l'équivalent de la Rand Corporation américaine, sensé promouvoir l'étude des « sciences de l'action », et qui est un vivier de polytechniciens installé dans les locaux historiques de l'école, où notre inclassable sociologue rencontre Thierry de Montbrial. En 1976, l'arrivée de Raymond Barre à Matignon réveille son optimisme. Auprès du Premier ministre et de ses équipes où il retrouve Jean-Claude Casanova, Michel Crozier plaide pour la réforme de l'Etat et la régionalisation. L'auteur de la *Société bloquée* s'investit dans les campagnes électorales de 1978 et 1981. Mais il gardera de toutes ces expériences un goût amer et un sentiment de grande déception.

C'est dans ce contexte qu'il écrit *On ne change pas la société par décret*, paru en 1979, où il propose une série de réformes : jouer la province contre la bureaucratie, l'ouverture des élites contre l'exclusivité des grandes écoles, la connaissance contre la technocratie, l'entreprise contre l'esprit rentier, la révolution des services contre le management à l'ancienne.

L'alternance de 1981 fut un moment très difficile pour Michel Crozier, qui se sent être l'objet d'une vindicte particulière de la part des nouveaux dirigeants. Mais il reprend la plume, ce qui reste sa façon de contribuer à transformer la société.

En 1987 paraît *Etat moderne, Etat modeste*, dont le titre est en lui-même tout un programme, le programme que Michel Crozier aurait voulu voir adopter par la droite et le centre, revenus au pouvoir. Mais c'est un nouvel échec. En 1988, il tente de convaincre Raymond Barre de placer « l'Etat modeste » au cœur de sa campagne. En vain. Quelques mois plus tard, Michel Rocard, qu'il connaît bien, a la bonne idée de placer la modernisation du service public parmi ses priorités d'action. Mais lorsque Michel Crozier lui expose le thème de « l'Etat modeste », le Premier ministre se fâche : « L'Etat, répond-il souverainement, ne peut être modeste, il doit être fort ». Michel Crozier s'éloigne alors des politiques. C'est cet homme, modeste, qui a écrit « j'aurais pu prendre le risque des grands combats, je ne l'ai pas fait...J'étais trop timide, trop peu sûr de moi ». On peut regretter qu'il n'ait pas entrepris ces combats, mais on doit le remercier d'avoir pointé si tôt, si justement, les maux dont souffre notre société, d'avoir essayé de nous ouvrir les yeux, d'avoir apporté à la société française l'éclairage qui lui manquait.



Le sociologue se consacre alors à l'écriture d'un autre ouvrage, qui paraît en 1990 sous le titre *L'entreprise à l'écoute*, sur l'organisation des entreprises, l'importance des ressources humaines et l'évolution nécessaire qu'impose la tertiarisation. Michel Crozier a encore dirigé dans les années 1980 des enquêtes dans

des entreprises et auprès de grands patrons, très désireux de simplifier les formes d'organisations internes.

Il a aussi été appelé à contribuer, par ses conseils, à la réforme de grandes entreprises. En 1987, après une grève très dure des cheminots, il joue un rôle décisif dans l'audit de la SNCF, « une chance inespérée de mettre à l'épreuve, en grandeur nature, les idées que je mûrissais depuis vingt ans sur les possibilités réelles d'intervention sociologique dans les entreprises ». Sur la base du rapport mettant en lumière ces dysfonctionnements, mon ami Philippe Rouvillois, le président de la SNCF, dont Michel Crozier dit qu'il incarnait une « présidence active et fair-play », modifie son organisation interne, mais l'audit est interrompu par le nouveau président nommé en 1988.

En 1993, Air France s'adresse à Michel Crozier dans un contexte de crise profonde de l'entreprise. Je vous le disais, « Rien de nouveau sous le soleil »... Une enquête, menée tambour battant en un mois à peine, amène à un diagnostic sévère sur le management, trop hiérarchisé, trop bureaucraté. Michel Crozier propose un plan de réorganisation de l'entreprise, en cinq échelons au lieu de dix. Alors que les syndicats refusent de signer, Michel Crozier qui est rusé et qui a le sens des rapports de pouvoir dans une organisation, propose une consultation directe des employés et le plan est très largement approuvé par le personnel à 80 % dans un référendum qui fera date.

Mais à côté de l'intervention réussie à Air France et du relatif succès à la SNCF, combien de projets abandonnés ! Combien de commissions dans lesquelles Michel Crozier a siégé, s'est investi et qui n'ont pas survécu à la première résistance corporatiste ! Que de coups d'épée dans l'eau ! – mais à l'époque il n'avait pas encore d'épée magique d'académicien. Ses mémoires sont, hélas ! remplis de récits affligeants d'occasions perdues, de velléités réformatrices sans lendemain, d'appels lancés un jour par un ministre et oubliés le lendemain par son successeur, lorsque ce n'est pas par le même, quelques mois plus tard. A trois reprises, en 1971, en 1980 et en 1994, Michel Crozier a contribué à des réflexions de grande ampleur sur la réforme de l'Education

nationale : aucune n'a abouti. Et l'on comprend les pages si dures qu'il écrit sur ce ministère « extrêmement défensif, dit-il, et infantilisant pour les enseignants car tout est programmé depuis le sommet ». Luc Ferry, qui sait de quoi il parle, explique que ce ministère est souvent hors du monde réel, ce que pourrait nous confirmer Xavier Darcos, notre secrétaire perpétuel.

De ces expériences malheureuses, Michel Crozier a tiré en 1995 un livre sur l'impuissance des élites à réformer la France, et dont le titre est terrible : *La crise de l'intelligence*.

Si l'on considère sa vision de l'organisation administrative et territoriale, il ne fait aucun doute que Michel Crozier a été un précurseur, mais « à contre-courant », selon le titre même de l'un de ses ouvrages : promoteur de la décentralisation, de la régionalisation, s'élevant contre la toute-puissance aveugle des grands corps de l'Etat, de la grande bourgeoisie et de l'*establishment*, il a plaidé toute sa vie pour une société ouverte, plurielle, tenant compte de la diversité et de la réalité des territoires. En 1989, dans la revue *Pouvoirs Locaux*, Michel Crozier se confiait dans un entretien et se demandait si la décentralisation était une réforme de l'Etat. Il expliquait que l'Etat « se caractérise par une démocratie représentative mesurée, balisée par des pratiques d'éloignement du public, par la distanciation sociale, par le culte du secret et par une hiérarchie pesante ». Cette phrase est mise en exergue et illustrée par la photo d'un préfet en habit de lumière, ...dix ans avant que Michel Crozier ne revête l'uniforme de notre Compagnie.

Michel Crozier a osé penser autrement que Bourdieu, il a eu le courage intellectuel de braver l'ambiance de l'époque. Il est frappant, et pourquoi ne pas le dire, désespérant, de constater que les blocages de notre société, qu'il a mis en évidence dès les années 1960, sont toujours d'actualité aujourd'hui, sous une forme ou une autre. Il faut admirer la lucidité de Michel Crozier qui a pointé, si tôt et si justement, les maux dont souffre notre pays et montré la voie à suivre pour les réformes indispensables, mais sans cesse différées.



Malgré tout, Michel Crozier aura eu la satisfaction de voir la sociologie des organisations prendre une ampleur considérable, et son œuvre reconnue de diverses façons. Il a toujours su se créer des amitiés fortes et durables. Outre Atlantique, il est resté longtemps le seul sociologue français membre étranger de l'American Academy of Arts and Sciences. Et comme pour relier les « deux mondes », il est lauréat du Prix Tocqueville en 1997. Enfin, le 14 juin 1999, il est élu à l'Académie des sciences morales et politiques, où Alain Peyrefitte, l'auteur du *Mal français* qui devait tant aux travaux de Michel Crozier, l'avait convaincu de se présenter.

Le 10 janvier 2000, à la demande du président de l'Académie, Roland Drago, Michel Crozier prononça la conférence inaugurale d'une année académique tout entière consacrée au « rôle de l'Etat au début du XXI<sup>e</sup> siècle ». Un symbole fort et limpide que je citais en ouverture comme un fil conducteur de la vie du maître. Mais cette consécration venait un peu tard. On ne peut s'empêcher de songer à tout ce que Michel Crozier aurait pu apporter à notre Académie s'il y avait été élu, non pas à 77 ans – ce qui ne serait plus possible aujourd'hui – mais dix, quinze, ou vingt ans plus tôt.

Quoi qu'il en soit, pendant une douzaine d'année, l'Académie des sciences morales et politiques aura eu la chance – pour ne pas dire la gloire – de voir siéger ensemble deux des plus grands sociologues que le monde ait connus au cours du dernier demi-siècle, Michel Crozier et Raymond Boudon. Les deux hommes, si différents par leurs parcours et leurs sujets d'études, partageaient l'essentiel, c'est-à-dire le souci de distinguer la sociologie sérieuse de la sociologie verbeuse, et d'en faire une discipline exigeante, obéissant aux règles de toute discipline scientifique. Nul doute que Raymond Boudon approuvait ce que Michel Crozier disait du rôle des sociologues dans *La société bloquée* :

« Les sociologues peuvent-ils répondre aux problèmes que pose le changement ? Certainement non, s'ils continuent à vouloir maintenir l'attitude dogmatique et pontifiante qu'ils ont héritée de leur passé d'idéologues. Oui,



peut-être, dans la mesure où ils sont capables d'accepter le statut plus modeste des sciences expérimentales. »

Le hasard a voulu que les deux confrères disparaissent à quelques semaines d'intervalle : Raymond Boudon le 10 avril 2013, Michel Crozier le 24 mai.

Emeric Deutsch m'expliquait que « la psychologie, c'est bien beau, mais il faut que cela serve à quelque chose ». Il en va de même avec Michel Crozier s'agissant de la sociologie. Et que disait d'autre Emile Durkheim lorsqu'il affirmait que « la sociologie ne vaudrait pas une heure de peine si elle n'avait quelque utilité ». Lors de son séminaire de Harvard, en 1969, il opposait déjà l'intellectuel moral à l'intellectuel tourné vers l'action. Il avait un talent unique pour faire jaillir des mots qui décrivaient parfaitement un moment, des images qui frappaient l'imagination. Son passage en Amérique l'a convaincu qu'il n'était pas choquant de se servir de ses diplômes et de son génie pour gagner de l'argent, pour produire de la valeur ajoutée, pour aller à la rencontre de l'entreprise. Et il va le faire avec un handicap qui me touche, celui de ne pas être parfaitement à l'aise dans l'expression orale, d'avoir une diction lente qui donnait le sentiment de faire attendre chaque mot, en fait, d'être timide, comme il le disait lui-même. Ainsi, il est étonnant que Moïse, l'homme qui reçoit et transmet la Loi, soit bègue. Dieu n'aurait-Il pas pu trouver quelqu'un à l'expression flamboyante, comme notre Compagnie en connaît, ou même guérir Moïse? Les commentateurs expliquent que l'Eternel voulait que le message fût entendu pour ce qu'il portait, et non pas seulement pour la forme. C'est ce que pensait sans doute Michel Crozier, lui qui privilégiait le fond et la vérité plutôt que la forme et les sirènes illusives d'une gloire éphémère, et d'ailleurs, son élocution lente et sa voix douce donnaient à ce qu'il disait un poids extraordinaire. Et Michel Crozier ajoute une idée incroyable à cette question dans ses Mémoires. Alors qu'il est rodé à expliquer une étude à un syndicaliste américain, celui-ci lui dit: « Vous parlez trop bien, nous n'avons pas confiance ». Il se rend compte que le fait de bafouiller un peu donne confiance à son interlocuteur car il peut alors intervenir et entrer en dialogue. Et si c'était la raison du bégaiement de Moïse ?

Me permettez-vous une digression qui vise à rapprocher les figures du grand rabbin Kaplan et de Michel Crozier ? Ce dernier en tient pour la réforme par petites touches des systèmes dits bloqués, et non pas pour la révolution, ce qui lui a valu beaucoup d'ennuis. Le judaïsme aussi, en particulier pour les ennuis. Fort heureusement, les grands rabbins d'antan n'ont pas passé commande à Michel Crozier d'une enquête de terrain, car en effet le judaïsme peut paraître à certains, mal informés, être un système « bloqué » en raison de sa prodigieuse survie, presque en l'état, durant plusieurs millénaires. Et en effet le judaïsme doit sa survie à une certaine forme de rigidité, qu'il vaudrait mieux appeler fidélité, constance. Constance et fidélité sur les principes que sont l'étude, la rigueur, la discipline de vie, la joie et l'espérance malgré tout, nous dirions aujourd'hui, les valeurs du judaïsme. Le judaïsme n'a pas connu en tout cas ces révolutions souvent meurtrières que dans l'ordre religieux, on désigne plutôt comme des schismes. Quand bien même, comme le rappelle la vieille blague, deux juifs naufragés sur une île déserte y construisent immédiatement deux synagogues, voire trois.

Mais il n'y a pas blocage du judaïsme pour autant grâce à son génie, le « Génie du Judaïsme », que les lecteurs de Chateaubriand pardonnent, qu'illustre la fantastique capacité du Talmud à reprendre et remanier sans cesse au fil des temps et des circonstances le sens et les interprétations dans une « tradition orale de la lecture des écrits » qui ne craint pas cette confrontation paradoxale entre l'écrit et le verbe. Sans parler de réforme du judaïsme, encore moins avec un R majuscule, Michel Crozier ne se serait sans doute pas senti trahi par notre démarche historique quand bien même nous serions de ceux qui en défendent l'orthodoxie.

D'autant moins que l'écoute dont Michel Crozier a fait la prescription majeure et fondatrice de sa méthode est aussi à la base du judaïsme, dont la prière emblématique est le « Chéma Israël », « Ecoute Israël ».

Quant aux élites et à leur rôle néfaste dans l'ordre bureaucratique, peut-être le grand rabbin de France doit-il souvent ne se sentir parmi ses collègues qu'au mieux le *primus inter pares*, sans le dogme d'infaillibilité, qui pourtant lui

serait parfois si utile à brandir, s'il le pouvait. Et surtout, il faut l'avouer, y a-t-il un juif qui ne se sente en lui-même avoir pleinement l'étoffe et les compétences d'un grand rabbin, et ne devoir qu'à un sort injuste de ne l'être pas...encore? Sans doute pas, et en ce sens, le judaïsme n'illustre-t-il pas, avec sa hiérarchie plate et sa base contestataire, le modèle d'organisation rêvée par Michel Crozier? Seul des « décrets » divins pourraient peut-être nous réformer vraiment, ... et encore. Ainsi, rabbi Yochoua, un rabbin du Talmud (Baba Metsia 59 b), interpellé par une voix divine qui lui ordonnait de trancher la loi contre l'opinion des maîtres, s'est levé et a objecté aux cieux le verset du Deutéronome (XXX, 12) « La Thora n'est pas dans les cieux ». Lorsque Moïse descendit du Mont Sinaï, après s'être longuement entretenu seul à seul avec Dieu, il vit rejetées par le vote de la base les Tables de la Loi qu'il en ramenait sans grand souci de concertation préalable, si ce n'est le fameux « Nous accomplirons et nous entendrons » du peuple au pied du mont Sinaï. Michel Crozier était-il déjà là et eut-il sa première inspiration de son système? En tout cas, Moïse retint la leçon, et sa deuxième tentative réformatrice n'eut alors aucune peine à être la bonne et la définitive.



Chers Confrères,  
Mesdames, Messieurs,  
Chers Amis,

Tous les biographes le savent, il est dans la vie d'un homme un moment où tout paraît se récapituler, un moment crucial au sens propre, où l'homme est à la croisée des chemins, où il doit non seulement choisir sa voie, mais, mieux encore, la tracer. Pour Michel Crozier, il me semble que ce moment survint en mai 1970. Il doit alors choisir entre une carrière américaine prestigieuse et passionnante que lui offre

l'Université d'Harvard, et un retour en France pour y reprendre ses travaux de sociologie et prendre pleinement part à la vie intellectuelle du pays. Choix d'autant plus difficile qu'il sera sûrement définitif. D'un côté, la renommée internationale mais l'exil, de l'autre, un pays, son pays, avec sa société étriquée et tendue, ébranlée par 68, mais où les réformateurs ont plus que jamais le devoir de prendre leurs responsabilités et d'assumer une véritable ambition civique.

L'hésitation durera plusieurs semaines :

« M'installer à Harvard, raconte-t-il, c'était une étape de plus dans l'escalade. Le refuser, c'était amorcer la redescente. C'était comme si j'avais été pris de vertige. Mettre en œuvre, réaliser enfin quelque chose de concret, c'était redescendre sur terre. Je caressais le rêve très vague mais exaltant qu'on pouvait intervenir pour améliorer le monde et que c'était en France que je devais le faire. »

Et Michel Crozier choisit la France, quel qu'en soit le prix. Pour y rendre « la connaissance utile au bien public ».

Permettez-moi de voir dans ce choix non seulement un symbole puissant, mais la manifestation d'un véritable idéal, auquel je suis particulièrement sensible et que je vois figurer en tête de l'héritage laissé par mon prédécesseur aux nouvelles générations.

Tous ceux qui ont eu la chance de connaître Michel Crozier et d'être de ses amis, disent qu'il était un grand testeur d'idées, car il était ouvert à celles autres et sans préjugés, et plus que tout, qu'il a toujours su conserver une grande modestie. Mais sa modestie n'était pas seulement une vertu ou un trait de son caractère. Elle marquait, d'une certaine façon, toute sa démarche de sociologue. Humble et modeste, Michel Crozier l'était par son refus de partir des grandes théories systémiques et son choix de privilégier l'observation de terrain – « décrivez, décrivez, décrivez » disait-il toujours à ses étudiants ; modeste encore dans sa réticence à se produire sur la scène médiatique ; modeste surtout par sa passion de l'écoute des autres, préalable à toute relation et à toute action : « ECOUTER, COMPRENDRE, AGIR », avait-il fait graver sur la fusée de son épée d'académicien.

En revanche, il était tout sauf modeste dans les réformes qu'il préconisait pour notre pays, dans le dévouement qu'il déploya pour cette cause, dans la foi réformiste qui l'a toujours animé. Mais cette audace n'était rien sans cette modestie, et cette modestie donnait tout son sens à cette audace : l'une et l'autre étaient les deux versants d'une même montagne. Les maximes des Pères nous enseignent (IV, 20) que Elicha fils d'Abouya affirmait : « Celui qui apprend enfant ressemble à de l'encre écrite sur un papyrus neuf ». Un très beau commentaire explique que l'enfance incarne la modestie, l'ouverture d'esprit et la créativité qui doivent être cultivées tout au long de la vie. Celui qui s'y astreint verra des fruits dans sa postérité. Michel Crozier qui avait la créativité du fondateur, la modestie du formateur et l'ouverture d'esprit du réformateur nous aura permis de vérifier la justesse de cette promesse bimillénaire.

Mon prédécesseur, je l'ai dit, n'était pas croyant. Mais je ne peux m'empêcher de penser à Michel Crozier arrivant auprès du Tout-Puissant et, à peine installé au Paradis avec une lettre de mission, commençant à en étudier l'organisation interne... En le voyant arriver sur ce nouveau terrain avec son questionnaire, le grand rabbin Jacob Kaplan va à sa rencontre, lui tend les bras et récite pour lui les mots du psalmiste :

« Si haut que soit le Seigneur, il voit le plus humble. [...]

Seigneur, n'arrête pas l'œuvre de tes mains. »

(Ps 138)





