

In memoriam

## Michel Crozier (1922–2013)

Michel Crozier était l'un des quatre fondateurs de *Sociologie du travail*. C'est donc au nom de ceux et celles qui ont été publiés par cette revue, qui ont fait ou font partie de son comité de rédaction, ou qui la lisent, que ce texte lui rend hommage. Il avait en effet à peine 37 ans quand, en 1959, il a créé *Sociologie du travail* avec Jean-Daniel Reynaud, Alain Touraine et Jean-René Tréanton, de quelques années ses cadets. Avec le lancement, à la même époque, de la *Revue Française de Sociologie*, cette discipline, alors encore peu enseignée et reconnue à l'université, disposait ainsi des deux revues qui allaient jouer un rôle majeur dans la diffusion de travaux de recherche et dans la constitution d'une communauté d'auteurs et de lecteurs sociologues.

Que Michel Crozier ait participé à cette aventure n'est pas étonnant. Il a toujours été un chercheur entrepreneur. Alors que *Sociologie du travail* sortait ses premiers numéros, il constituait parallèlement le Groupe de sociologie des organisations qui allait devenir rapidement le Centre de sociologie des organisations (CSO), reconnu dès 1966 par le CNRS.

Qu'il ait lancé *Sociologie du travail* avec trois autres comparses n'est pas plus surprenant. Michel Crozier n'était pas un entrepreneur solitaire, un chercheur hors du monde. Il a, avant bien d'autres, milité en faveur d'une conception extraordinairement moderne du travail de recherche en sciences sociales, qu'il ne pouvait concevoir autrement que collectif et mené dans le cadre d'une équipe. *Où va l'administration française*<sup>1</sup>, ouvrage auquel ont contribué la plupart des membres du CSO des années 1970, en est l'une des illustrations les plus marquantes. Pour Michel Crozier, la recherche devait par ailleurs se transmettre et la formation des générations à venir ne devait pas se faire à la marge des laboratoires mais en leur sein, dans une relation quotidienne où le doctorant n'est pas considéré comme un étudiant mais comme un jeune professionnel en devenir. Dès le début, les doctorants du CSO ont donc disposé d'un bureau et n'étaient acceptés dans le programme doctoral que s'ils percevaient une rémunération (allocations de recherche, CIFRE, etc.) leur permettant de se dédier entièrement à la conduite de leur travail de thèse. La recherche devait, de plus, se faire en lien avec la société, contribuer à la production de connaissances sur celle-ci et à son intelligibilité, voire à sa transformation. L'enquête approfondie menée « sur le terrain », éventuellement dans une relation contractuelle avec des financeurs publics ou privés, est donc un point de passage incontournable pour amorcer toute réflexion plus générale et élaborer toute contribution théorique. Enfin, la recherche pour Michel Crozier était « naturellement » une activité internationale. Comme il le dit lui-même dans l'entretien qu'il a donné à Anni Borzeix

---

<sup>1</sup> M. Crozier, E. Friedberg, C. Grémion, 1974. *Où va l'administration française ?* Paris, Les Éditions d'organisation.

et Gwenaële Rot pour leur ouvrage consacré à *Sociologie du travail*<sup>2</sup>, il « a fait l'Amérique », et ces séjours effectués dès la fin des années 1940 ont profondément marqué sa pensée mais aussi sa compréhension du travail intellectuel : celui-ci ne peut faire l'impasse de la connaissance des travaux menés à l'étranger, des collaborations et des échanges avec des collègues en dehors de la France, des publications en plusieurs langues (*Le phénomène bureaucratique* publié en anglais et en français<sup>3</sup>) ou des recherches comparatives. Aujourd'hui, ces conceptions sont plus largement partagées, mais elles étaient loin de s'être imposées quand Michel Crozier les a progressivement mises en œuvre au CSO à partir des années 1960.

Cette capacité à innover qui caractérisait Michel Crozier, on la retrouve aussi dans l'expérience particulière qu'a été le DEA de sociologie des organisations qu'il a développé à Sciences Po à partir du milieu des années 1970. Chaque année, la vingtaine d'étudiants qui avaient la chance d'y entrer comprenaient très vite qu'ils allaient vivre une expérience peu ordinaire. Une salle dédiée aux cours où se succédaient les enseignants selon un horaire variant au fil des semaines, au gré des étapes pédagogiques ; des périodes de cours alternant avec des semaines d'enquêtes menées de manière individuelle ou collective, dont une recherche « grandeur nature », souvent en province, permettant à trois ou quatre petits groupes de mener et d'exploiter des entretiens destinés à alimenter la recherche d'un chercheur du CSO tout en produisant des connaissances de terrain destinées à l'administration, à l'entreprise ou à l'association qui avait sollicité cette étude ; une cuisine où l'on prenait le thé ou le café entre les cours avec les enseignants et la secrétaire du cycle, âme centrale du DEA. Et puis une pédagogie qui secouait et parfois décontenançait les étudiants sortis du système éducatif français et tellement habitués à la traditionnelle relation de maître à élèves : avec Michel Crozier, pas question de s'en tenir à écouter et de prendre sagement en notes tout ce qu'il disait ; il s'agissait certes d'assimiler des connaissances, mais surtout d'apprendre à raisonner et d'acquérir des compétences de recherche qui ne soient pas uniquement destinées à ceux qui visent une carrière universitaire. Certains ont décrié cette formation, insuffisamment académique à leurs yeux, parce que ne faisant pas assez de place à l'enseignement des grands auteurs ; mais l'apprentissage concret, en action, qu'on y faisait de la méthodologie et de la théorie, a largement prouvé son efficacité.

Ce que permet de comprendre et d'analyser la sociologie des organisations que nous lègue Michel Crozier dans *Le phénomène bureaucratique*<sup>4</sup> et dans *L'acteur et le système* (écrit avec Erhard Friedberg<sup>5</sup>), ce sont en effet les ressorts des relations de coopération qui se nouent de manière plus ou moins collaborative et plus ou moins conflictuelle, entre des individus engagés dans une action commune : le fonctionnement d'un service administratif, la participation à une chaîne de production automobile, une prise de décision collective, des relations d'achat sur un marché. . . Aucun organigramme, aucune fiche de fonction, aucune procédure, aucun dispositif technique ne permettant d'organiser et de garantir la coopération, il existe toujours un écart entre ce qui était prévu et ce qui se produit. C'est cet écart qu'il faut mettre au jour et dont Michel Crozier invitait à comprendre les fondements en partant des comportements, des relations de pouvoir qu'exercent les acteurs entre eux et des interdépendances qui en découlent, comme il l'a

---

<sup>2</sup> A. Borzeix, G. Rot, 2010. Genèse d'une discipline, naissance d'une revue. Sociologie du travail. Paris, Presses universitaires de Paris-Ouest.

<sup>3</sup> M. Crozier, 1964. *Le phénomène bureaucratique*. Le Seuil, Paris. [Traduit aux États-Unis sous le titre *The Bureaucratic Phenomenon* (University of Chicago Press, 1965), puis dans de nombreux autres pays].

<sup>4</sup> *Op. cit.*

<sup>5</sup> M. Crozier, E. Friedberg, 1977. *L'acteur et le système*. Les contraintes de l'action collective. Le Seuil, Paris.

fait pour étudier les ateliers de production de la Seita ou les Chèques postaux dans ses premiers travaux.

Mais l'apport de Michel Crozier ne se limite pas à un décryptage des interactions et des jeux entre des individus car, à partir de ces analyses de la coopération dans différents espaces organisés, il a toujours alimenté sa pensée sur la société, sur les institutions et sur les êtres humains. Il en a notamment tiré une lecture de la société française, de la démocratie, du « mal américain » ou de l'État, qui toutes restent d'une étonnante actualité et continuent à nous livrer des clefs sur les évolutions et les crises que nous traversons, les blocages et les résistances auxquels se heurtent les entreprises de changement, les détournements et les effets induits qui ralentissent les réformes. . .

Ces réflexions sociétales n'ont cependant jamais lassé Michel Crozier de ses contemporains. Il a toujours eu une curiosité et un intérêt immenses pour ceux qu'il rencontrait, une capacité d'écoute jamais assouvie pour ceux qu'il interviewait, pour les candidats au DEA qu'il recevait, pour la personne avec laquelle il engageait la conversation au cours d'un voyage, ou pour l'admirateur impressionné qui lui demandait une dédicace. Ce n'est donc pas un hasard si les acteurs tiennent une place si importante dans ses travaux — des petits bureaucrates aux grands commis de l'État, en passant par les employés de bureau —, et s'il s'est attaché à montrer que leurs comportements ne sont pas mécaniquement dictés par un ordre institutionnel qui s'imposerait à eux, mais doivent être pris au sérieux parce qu'ils sont aussi révélateurs de leur singularité, de leur autonomie et de leur capacité à agir. Cette capacité à agir qui lui tenait tant à cœur.

Christine Musselin

*Directrice de recherche CNRS au CSO. Centre de sociologie des organisations (CSO), UMR  
CNRS et sciences Po, 19, rue Amélie, 75007 Paris, France*

*Directrice scientifique de Sciences Po. Institut d'études politiques de Paris, 27, rue  
Saint-Guillaume, 75007 Paris, France*

Adresse e-mail : [christine.musselin@sciencespo.fr](mailto:christine.musselin@sciencespo.fr)