

Jubilé de la sociologie des organisations : un numéro spécial de la revue *Entreprises et Histoire*

À propos du numéro spécial « Cinquante ans de sociologie des organisations » de la revue *Entreprises et Histoire* (n°84, Éditions Eska, septembre 2016)

Par Jérôme TUBIANA
Senior Advisor Danone

La revue *Entreprises et histoire* a publié, fin 2016, un numéro spécial intitulé « Cinquante ans de sociologie des organisations. »

De nombreux acteurs y racontent les diverses réalisations du Centre de sociologie des organisations (CSO), créé en 1962 par Michel Crozier.

Un aspect intéressant de ce document tient aux questions sous-jacentes posées dans plusieurs articles de la revue : quelle est la portée de la sociologie des organisations aujourd'hui ? Pourquoi est-elle si peu enseignée dans les écoles de gestion et dans les universités ?

Les avis diffèrent sur l'interprétation de ce constat. Dans leur éditorial, Gwenaële Rot et Denis Segrestin questionnent : « La sociologie des organisations s'est-elle diluée, victime de son succès ? Est-ce une sociologie historiquement située, à un moment où les sciences de gestion n'avaient pas la place qu'elles occupent aujourd'hui ? »

Ce n'est pas l'avis d'Erhard Friedberg, directeur du CSO entre 1993 et 2007. Ce n'est pas non plus

mon expérience tirée de l'étude⁽¹⁾ menée en 1977 et 1978 par Michel Crozier et Roland Lussey sur le système de direction de la division Emballage du groupe BSN. Ancien élève de l'ADSSA⁽²⁾, j'avais été

désigné par Antoine Riboud, président de BSN (devenu Danone en 1994), pour être l'interlocuteur des deux enquêteurs précités.

Avant d'aborder la question de la portée de la sociologie des organisations, il convient de faire un bref rappel des multiples facettes de l'histoire du CSO, telle qu'elle est retracée dans ce numéro spécial d'*Entreprises et Histoire*.

Le CSO, une histoire intellectuelle aux multiples facettes

Plusieurs témoins évoquent l'histoire du CSO et ce que l'on pourrait appeler aujourd'hui son « écosystème » : la revue *Sociologie du Travail*, l'enseignement à l'ADSSA, les enquêtes dans l'administration et le monde de l'entreprise, les relais dans le Club Jean Moulin, à la revue *Esprit*, et aux Éditions du Seuil.

Pierre Grémion raconte l'installation de l'association créée par Michel Crozier au 20, rue Geoffroy Saint-Hilaire, en 1962. C'est le point de départ de l'« Atelier Saint-Hilaire », dont les membres sont, dans l'ordre d'arrivée : Catherine Schmidt-Grémion, Jean-Pierre Worms, Renaud Sainsaulieu, Pierre Grémion,



⁽¹⁾ Michel CROZIER et Roland LUSSEY, « Le cas BSN », *Revue française de sociologie*, juillet-septembre 1979.

⁽²⁾ Association pour le développement des sciences sociales appliquées.

Jean-Claude Thoenig ; ils seront rejoints en 1967 par Catherine Ballé et Erhard Friedberg. L'équipe est unie par un corps de concepts développés par Michel Crozier dans son livre *Le phénomène bureaucratique* (1963), qui repose sur ses enquêtes réinterprétées⁽³⁾, suite à son séjour au *Center for Advanced Studies* de Stanford en 1959-1960, où il se familiarise avec les travaux de Gouldner, Selznick, Merton, March et Simon.

En 1960, dans le premier numéro de la revue *Sociologie du Travail* (qu'il vient de créer avec Alain Touraine et Jean-Daniel Reynaud), Michel Crozier écrit⁽⁴⁾ : « À l'optimisme naïf des prosélytes des relations humaines qui se flattaient de posséder les moyens de faire disparaître la tension, succède une Amérique nouvelle ». Il salue l'« étude de l'entreprise comme un système de relation de pouvoir ». Il élabore une méthode d'analyse des organisations, l'« analyse stratégique », qui va devenir le principal marqueur des études sur le terrain du CSO (Centre de sociologie des organisations), nouveau nom pris par l'équipe, suite à son obtention, en 1966, du statut d'équipe CNRS.

En 1972, il crée une école, l'ADSSA, avec Henri Mendras et Jean-Daniel Reynaud. Cette école offre⁽⁵⁾ : « un mode de raisonnement nouveau qui donne les moyens de décrypter les jeux de pouvoirs gouvernant les rapports humains derrière les apparences ». Sa pédagogie s'appuie presque exclusivement sur les études du CSO et sur la pratique de l'analyse sociologique sur le terrain. Elle propose un cycle long destiné à de jeunes chercheurs étudiants en DEA et un cycle court destiné aux cadres d'entreprises.

Le rayonnement du CSO est assuré par la qualité des enquêtes menées, dont les résultats sont régulièrement publiés dans la revue

Sociologie du Travail. Dans les années 1960 et 1970, les travaux de Crozier et de son équipe sont la référence pour la modernisation de l'administration française.

Les chercheurs du CSO interviennent également dans les entreprises avec une forte contribution initiale de Renaud Sainsaulieu, notamment une enquête sur l'introduction de l'informatique dans les entreprises. Crozier, quant à lui, s'intéresse au gouvernement de groupes industriels comme Saint-Gobain, EDF ou BSN.

À la fin des années 1970, Michel Crozier assure la pérennité du CSO en obtenant la transformation de son équipe en laboratoire du CNRS, concomitamment à l'évolution de l'ADSSA en cycle supérieur de sociologie de Sciences-Po. La plupart des compagnons des années 1960 sont désormais partis ; comme le dit Pierre Grémion : « une autre histoire commençait... ».

Quelle portée la sociologie des organisations a-t-elle ?

Selon Bernard Ramanantsoa et Jean-Claude Thoenig, la sociologie des organisations a disparu des programmes des *business schools* en Europe et aux États-Unis. Les raisons avancées de cet abandon sont diverses.

Certains la jugent obsolète. Pour le consultant Olivier Tirmarche, « les interlocuteurs au sein des organisations sont moins naïfs que dans les années 1970. Leur vision est moins mécaniste. Par ailleurs, les organisations contemporaines sont bien plus complexes et bien moins rigides que les bureaucraties. »

Pour sa part, Erhard Friedberg réfute l'idée que la sociologie des organisations soit obsolète : « l'analyse est mature, elle n'est pas obsolète » ; « le succès d'une politique se joue dans sa mise en œuvre réussie, que seule une lecture organisationnelle permet de déchiffrer ». Bernard Ramanantsoa, quant à lui, questionne : « les enjeux de pouvoir sont toujours présents, et je ne

crois pas qu'il y ait de paradigme aussi puissant que la sociologie des organisations pour les analyser et les décoder avec rigueur. Cela étant, c'est paradoxal, mais la sociologie des organisations n'est pas dans le *mainstream* ».

Une autre explication du déclin supposé de la sociologie des organisations pourrait être liée à ses résultats, souvent décevants, en tant que démarche de transformation des administrations et des grandes entreprises.

C'est ce qu'aborde Florence Descamps dans son article sur les tentatives de réforme du ministère des Finances au début des années 1970 et sur l'échec de la rationalisation des choix budgétaires (RCB). Elle évoque la croyance, confortée par les travaux de consultants (dont Octave Gélinier) et de Michel Crozier, qu'il est possible, par la gestion, de dépolitiser la question de la réforme de l'administration. Elle décrit comment la RCB s'est délitée face à la résistance des acteurs, à l'inertie des services, au départ des porteurs de la réforme et à l'effacement du soutien politique.

Cette expérience rejoint en partie mon expérience relative à l'étude menée par Michel Crozier et Roland Lussey sur la gouvernance de la division Emballages de BSN.

L'étude décrit un système de coopération et de pouvoir fluide reposant sur peu de procédures entre les usines de BSN et le siège de sa division Emballages. Elle dévoile un modèle de gouvernance qui favorise l'inflation des moyens, notamment les six usines du verre d'emballage utilisaient leur forte marge de liberté pour mettre en concurrence les services du siège afin de maximiser leurs investissements, jouant sur le fait que le coût des amortissements ne leur était pas imputé.

Je tire deux enseignements de cette étude :

- La force de l'analyse stratégique : je crois que peu de cabinets conseils auraient été capables de décrypter les dysfonctionnements du système, et de poser un

⁽³⁾ Alexandre PAULANGE-MIROVIC, *La sociologie des organisations telle qu'elle s'est faite. Michel Crozier sur le terrain : 1954-1974*.

⁽⁴⁾ Gwenaële ROT et Anni BORZEIX, « Michel Crozier et la revue *Sociologie du Travail* ».

⁽⁵⁾ Michel CROZIER, *À contre-courant*, (Éditions Fayard).

tel diagnostic. Ce qui était vrai en 1978 l'est toujours aujourd'hui ;

- La causalité aléatoire entre l'analyse stratégique et le changement : Michel Crozier raconte⁽⁶⁾ qu'une redéfinition de l'organisation et des critères de gestion a eu lieu suite à l'étude, ce qui est exact, car Antoine Riboud l'a imposée. Crozier souligne⁽⁷⁾ également que la coopération avec le CSO a été arrêtée en raison de l'opposition catégorique du directeur général de la division. En effet, ce dernier a été contraint de réduire ses investissements, alors qu'il ne voyait pas forcément d'inconvénient à des dysfonctionnements qui permettaient à sa division de capter une part importante des investissements prévus dans l'allocation globale des ressources du groupe BSN.

L'analyse stratégique renforce le regard des dirigeants qui l'utilisent en fonction de leurs propres buts. La compréhension des dysfonctionnements est un point de passage utile, mais c'est aussi, souvent, un levier de changement peu opérant.

La sociologie des organisations a-t-elle été remplacée par les sciences de gestion ?

Cette question posée par Denis Segrestin interroge la pratique de la sociologie des organisations. Lorsque Michel Crozier écrit⁽⁸⁾, dans son livre *La crise de l'intelligence*, que l'écoute sociologique est un modèle à trois temps – entretiens qualitatifs, restitution et validation, et travail sur les propositions avec les décideurs –, décrit-il la pratique d'un sociologue, ou celle d'un consultant ? Pierre Bourdieu prend position. Le sociologue de la contestation caricature Crozier dans un article de *La Recherche*, où il l'accuse⁽⁹⁾ d'être « à la solde du grand capital ». Ce faisant, il règle ses comptes avec la sociologie des organisations, cette sociologie américaine empirique qui a eu l'audace, dans les années 1960, de réfuter la filiation intellectuelle marxiste dominante. Cette critique a probablement pénalisé l'enseignement de la sociologie des organisations dans les universités françaises. C'est, semble-t-il, l'avis de Jean-Claude Thoenig, lorsqu'il évoque l'influence des théories critiques et des pensées de Foucault et de Bourdieu. Au-delà

de cet affrontement idéologique, la question demeure : la sociologie des organisations n'a-t-elle pas limité sa portée en privilégiant la voie de l'aide à la décision à l'usage des dirigeants, au nom de la modernisation ? Le débat avait déjà eu lieu avec Renaud Sainsaulieu. Michel Crozier lui reprochait⁽¹⁰⁾ une dérive : le fait qu'« il se servait de l'analyse du pouvoir dans le but de l'émancipation des personnes ».

Plutôt que d'évoquer des dérives, il aurait pu accepter la double vocation de la sociologie des organisations : une sociologie du pouvoir tournée vers l'action des dirigeants et une sociologie du contre-pouvoir et d'une désaliénation fondée sur le dévoilement des jeux de pouvoirs au sein des systèmes organisés.

Les concepts de la sociologie des organisations restent, selon moi, parfaitement pertinents et utiles, par-delà les changements culturels et ceux des formes d'organisation. Leur enseignement a aidé nombre de décideurs et de consultants à mieux comprendre et aborder la complexité et à éclairer leur action. Dans cette perspective, je crois aux bénéfiques que les étudiants des écoles de gestion et des écoles d'ingénieurs, ainsi que ceux qui sont en formation continue, devraient pouvoir tirer de cet enseignement.

⁽⁶⁾ Michel CROZIER, *À contre-courant*, (pp. 164-167), Fayard, 2004.

⁽⁷⁾ *Ibid.*

⁽⁸⁾ Michel CROZIER, *À contre-courant* (p. 328).

⁽⁹⁾ *Ibid.*, p. 237.

⁽¹⁰⁾ *Ibid.*, p. 31.