

Fiche de lecture: Michel CROZIER, « on ne change pas la société par décret »

Plan de la fiche de lecture:

- 1) Présentation de l'auteur
- 2) Résumé de l'essai
- 3) Analyse et contexte intellectuel de l'essai
- 4) Critique de l'essai

1) Présentation de l'auteur

Fondateur du *centre de sociologie des organisations* et directeur de recherche au CNRS, Michel Crozier est un sociologue français du vingtième siècle spécialiste de la sociologie des organisations. Il a dirigé de nombreuses enquêtes sociologiques sur la réalité du fonctionnement des administrations et des entreprises, ainsi que d'autres institutions.

Ses différentes analyses s'inscrivent dans un courant de pensée peu organisé et singulier, selon lequel il ne faut pas considérer l'administration comme une structure standardisée, mais comme une organisation au sein de laquelle les comportements individuels sont à la base de l'explication de la structure administrative. Il faut donc s'intéresser à ce qu'il y a dans l'administration. Ainsi, il a mis l'accent sur les cercles vicieux, sur les facteurs de résistance au changement engendrés par la bureaucratie, et il s'est fait le promoteur de l'« analyse stratégique » des organisations qui suppose les acteurs dotés d'une rationalité limitée leur permettant de saisir les opportunités qu'offre l'organisation pour améliorer leur situation.

Considéré comme un « libéral révolutionnaire » par *Alain TOURAINE* ou comme un « volontariste réaliste » par *Stanley HOFFMAN*, les écrits de M. Crozier se rejoignent sur un point fondamental: l'esprit d'un libéralisme avancé faisant confiance à l'ouverture, à la responsabilité et à l'esprit d'initiative. Ainsi, il a écrit de nombreux essais dont « *Le phénomène bureaucratique* » en 1965, « *La société bloquée* », en 1970, « *L'acteur et le système* » avec *Erhard FRIEDBERG* en 1977, ou encore « *on ne change pas la société par décret* » en 1979.

2) Résumé de l'essai

Michel Crozier part d'une observation empirique afin de construire toute son analyse: « Nous vivons dans une crise d'affolement devant la complexité d'un système que nous ne maîtrisons plus ». Ainsi, comme le citoyen n'a jamais été aussi libre de ses choix dans une société ou le nombre d'interrelations entre les Hommes a augmenté, les individus, qui ne supportent plus la contrainte, sont dépassés par un système qui ne paraît plus maîtrisable. Les systèmes ne reposent plus sur une forme d'autorité hiérarchique: tout le monde est dépendant de tout le monde, personne ne commande et tout le monde obéit. En outre, le nombre de participants à une décision augmente, d'où la complexification de la société et le ralentissement actuel de l'action. C'est pour cela que l'« on ne change pas la société par décret » car le changement est long et se butte à la rigueur administrative ainsi qu'à l'immense jeu de réseaux autonomes ou les individus expriment leur liberté. L'innovation, l'initiative doivent donc se mettre en place sur le long terme afin de ne pas scléroser la société. C'est à partir de ce point de départ que M. Crozier va apporter des solutions interventionnistes aux différents domaines aujourd'hui figés afin d'éviter la dégradation du système social. En effet, il dénonce l'utilisation de l'idéologie

(marxisme...) pour résoudre le « mal bureaucratique français » et prône plutôt la construction pratique.

Mais, avant cela, il va décrire les différentes composantes de cet immense blocage. Il en distingue principalement quatre:

__ **L'aliénation bureaucratique:** selon lui, l'administration souffre d'une trop grande centralisation et stratification. En effet, il existe beaucoup de distinction et de privilèges au profit d'une élite intellectuelle monopolisatrice qui, en multipliant les réglementations ralentit l'action concrète de l'administration. Ainsi, il existe une homogénéisation et une codification des élites administratives qui sont principalement formées au sein de deux grandes écoles (polytechnique et ENA), ce qui engendre un conformisme intellectuel non concurrencé. En outre, cette administration ne s'est pas adaptée à l'évolution de la société (urbanisation, tertiarisation...). L'alourdissement de l'administration publique devient donc un fardeau pour la société.

__ **L'éducation nationale** qui s'est transformé en un monde autonome qui s'autogère, mais fermé sur l'extérieur.

__ **La recherche:** M.Crozier reprend l'idée de *Monod* et *Guillemin* (prix nobel), selon laquelle la recherche française meurt de sa bureaucratisation. La recherche est de moins en moins mobile et dynamique.

__ **Les cadres au sein de l'entreprise:** il dénonce l'« effet d'édredon », c'est à dire qu'il existe beaucoup trop de postes hiérarchiques interdépendants, ce qui crée un cloisonnement et une coupure avec les directions générales.

Afin de lutter contre toutes ces rigidités bureaucratiques, l'auteur propose des solutions pragmatiques et innovantes, et non des solutions dogmatiques « de destruction et de reconstruction de modèle ». Il propose quatre principaux remèdes:

__ **Une concurrence intellectuelle.** Afin d'éviter le cloisonnement des élites dans un système de non-communication, il prône une concurrence intellectuelle, ôtant les barrières sociales et professionnelles dans les décisions. Les élites intellectuelles ne doivent plus avoir le « monopole de la culture décisionnelle ». De nouveaux intellectuels doivent apparaître, dans cette société complexifiée, en formulant une stratégie innovatrice. Concrètement, il propose notamment la prise de décision par les institutions locales, concernant le développement social et économique.

__ **Une véritable stratégie de l'investissement.** Il définit la stratégie comme « une utilisation de moyens dans le but de gagner dans un jeu donné, compte tenu du comportement des différents partenaires ». C'est grâce à la formation d'une stratégie en investissement que l'on pourra mettre en place une politique industrielle innovante en privilégiant la qualité et les positions stratégiques et non la quantité et le taux de croissance. La mise en place d'une stratégie « coûts et avantages » permet ainsi de réformer selon le contexte et dans le long terme et d'éviter les réformes rapides, complètes et définitives.

__ « **Jouer la connaissance** » dans la recherche: Il faut rendre mobile les chercheurs, accorder plus de place aux jeunes afin de dynamiser le système et former les chercheurs à des expériences multiples.

__ « **Jouer l'entreprise** ». Selon l'auteur, seule l'entreprise libre sur un marché libre permet le développement de l'égalité car c'est seulement dans les entreprises privées que l'on peut créer de nouvelles conditions de travail innovatrices. La nationalisation n'est donc qu'un méfait. La bureaucratie d'Etat paralyse l'esprit d'entreprise. Il pense que les seules chances d'emploi se trouvent aujourd'hui dans le « nouveau tertiaire » qui faut développer en abandonnant le management taylorien (standardisation et parcellisation)

3) Analyse et contexte intellectuel de l'essai

Un contexte intellectuel historique

« On ne change pas la société par décret » s'inscrit dans un mouvement intellectuel historique d'analyse de l'administration publique et privée.

Les premières études sur l'administration ont commencé sous Louis XIV, période très autoritaire de centralisation, et avaient pour objectif de rendre l'administration plus efficace. Au XIX^{ème} siècle, la science administrative va prendre une tournure plus théorique voire idéologique. D'une part, face à l'augmentation du nombre de fonctionnaires va se poser la question de leur recrutement. Ainsi, *Saint Simon* prône l'intervention de « techniciens », recrutés sur concours, pour organiser la société. D'autre part, le droit administratif va naître au cours de ce siècle avec l'apparition du Conseil d'Etat (création en 1799 mais réorganisation moderne en 1872) qui va contrôler ce domaine.

Le XX^{ème} siècle va être le siècle de l'étude de l'administration, surtout après la seconde guerre mondiale avec l'apparition de l'Etat providence. Vont ainsi se développer le management public qui a pour but d'améliorer l'administration, et le *courant de la sociologie des organisations* dans les années soixante avec *Herbert Simon*, selon lequel l'administration fonctionne comme n'importe quelle organisation car la bureaucratie peut se développer dans n'importe quelle organisation, autant privée que publique. Ce dernier courant rejoint l'analyse de Crozier qui s'inspire de nombreux courants d'étude de l'administration. En effet, alors qu'il reprend l'idée du courant fonctionnaliste (*Niklas Luhmann*), selon laquelle l'administration a une culture propre qui fonctionne en interne, il s'inspire aussi du courant rationaliste de *Max Weber* qui énonce la prise de pouvoir de la rationalité dans le domaine administratif, ce qui déshumanise les relations sociales car tout le monde est traité de la même manière. En s'inspirant de ces courants, M. Crozier fonde une théorie interactionniste du pouvoir administratif en affirmant qu'il existe, à la fois, une interdépendance entre les membres de l'organisation et une recherche d'autonomie de chaque membre par rapport aux autres. La compétence et l'autonomie sont les deux principales sources du pouvoir administratif. D'autres auteurs tels que E. Friedberg rejoignent l'analyse de Crozier.

Un contexte politique nouveau

Au delà de s'inscrire dans un courant historique intellectuel d'analyse de l'administration, l'auteur livre son analyse dans un contexte politique nouveau. En effet, l'on ne peut comprendre totalement son étude sans savoir que l'essai a été écrit deux ans avant l'arrivée de la gauche au pouvoir, encore associée au communisme soviétique, et donc dans une période où le Parti socialiste se fait de plus en plus entendre, sur le plan politique. En effet, c'est en se basant sur les propositions du parti que M. Crozier va proposer un autre angle d'analyse. Ainsi, il émet des critiques incessantes sur les réformes proposées par la gauche car elle ne fait que prôner « un changement par décret (concernant principalement la lutte contre les inégalités) qui affaiblit le corps social ». C'est donc à partir de cette critique du changement rapide par réformes qu'il fonde son analyse. Par exemple, il dénonce la volonté du parti d'instaurer des mécanismes de planification et d'autogestion qui ne feraient qu'accroître la bureaucratie dans le pays, selon lui.

4) Critique de l'essai

Que ce soit pour encenser ou pour critiquer l'essai, l'ensemble des commentaires faits à son propos sont unanimes sur le « courage intellectuel » (expression de *Bernard Bonilauri*, journaliste au Figaro) de M. Crozier car il est en rupture avec les idées égalitaires à la mode, en reconnaissant le rôle moteur des entrepreneurs innovateurs (ce qui rejoint l'analyse de

Schumpeter). Selon *Jean Fourastié*, « on ne change pas la société par décret » est un livre « riche, constructif qui encourage les uns et fait réfléchir les autres ».

Cependant, trois principales critiques pourraient être apportées à l'analyse de M.Crozier.

Tout d'abord, **la négation de l'autonomie du sujet**. Selon lui, l'individu ne se verrait qu'à travers des institutions environnantes. Il fait donc preuve d'un certain « holisme », c'est à dire qu'il pense que la société exerce pression sur l'individu et non l'inverse. Cela peut être contredit car les conflits sociaux réalisés par des individus sont souvent sources de changement social. Il nie la dialectique des groupes sociaux.

Ensuite, **la pleine confiance à l'entreprise privée libérale**. L'avenir va, en quelque sorte, donner tort à cette conception égalitaire du marché libre avec des entreprises libres car, depuis le début des années 1980, le phénomène de mondialisation capitaliste a accru les inégalités et le chômage, malgré la hausse des privatisations et le mouvement des multinationales, prônés par l'auteur.

Enfin, **une vision idéale de la liberté des individus au sein de l'entreprise**. Selon lui, « tout le monde est dépendant de tout le monde: personne ne commande et tout le monde obéit ».

Cependant, il omet de dire qu'en période de récession (ce qui a été souvent le cas ces vingt dernières années), l'individu salarié est fortement lié à la situation de l'entreprise, et sa liberté diminue au profit de l'autorité de l'entrepreneur qui, avec l'augmentation du taux de chômage, peut être plus contraignant avec ses salariés qui peuvent être plus facilement licenciés, le nombre de demandes d'emploi étant plus importantes dans la société. C'est en ce sens qu' *Alain Touraine* le qualifie d'« ultra libéral ».

Malgré toutes ces critiques, M.Crozier réalise une œuvre originale et courageuse qui contient plusieurs aspects prophétiques. Ainsi, par exemple, il parie sur les gains d'emplois dans le nouveau tertiaire (communication, santé...), ce qui est le cas surtout depuis le début des années 1980. En outre, autre aspect prophétique: il annonce le mouvement de médiatisation de la société française et son influence dans l'opinion publique: « si les médias polarisent l'attention sur un crime horrible, l'opinion publique réclame la peine de mort ». Ainsi, il a été démontré que la sur-médiatisation de la délinquance juste avant les élections présidentielles de 2002 a permis, entre autre, à J.M.Le Pen, candidat du parti d'extrême droite « front national », d'accéder au second tour de l'élection.

Enfin, l'on peut ajouter que les différentes analyses de M.Crozier sont toujours d'actualité. Le nombre des « décrets » qui, selon l'auteur, ne changent pas la société, ne cessent de s'accroître: en 2001, l'on dénombrait 1200 décrets, et entre 1997 et 2002, 221 lois. En outre, deux récents rapports du Conseil d'analyse économique, datant du 18 novembre 2004, ont appelé la France à se donner les moyens de relancer sa recherche et sa capacité d'innovation ... ce qu'exigeait M.Crozier il y a vingt-cinq ans.