

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
AREVA²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2005)

À QUOI SERVENT LES INTELLECTUELS ?

par

Michel CROZIER
Membre de l'Institut

Claude RIVELINE
Professeur à l'École des mines de Paris

Séance du 3 juin 2005
Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

En bref

Comment peser sur le cours des événements lorsqu'on est un intellectuel ? Michel Crozier a choisi l'écoute comme moyen d'action, parce qu'elle seule permet, après analyse, le décryptage de ces blocages qui paralysent les organisations. Dialoguant avec Claude Riveline, autre fin connaisseur des résistances françaises au changement, le sociologue revient sur son parcours et ses rencontres, et dresse le bilan de son action. C'est dans le monde de l'entreprise qu'il a le sentiment d'avoir été le plus utile, en aidant notamment à la résolution de deux crises majeures, à la SNCF et chez Air France. Mais ses idées ont également séduit de nombreux acteurs de la vie politique et continuent d'irriguer le monde de la recherche et de l'enseignement. Reste à savoir si notre société est enfin prête à les mettre en pratique...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Claude RIVELINE

Theodore Zeldin, cet Anglais amoureux de la France, auteur d'une *Histoire des passions françaises*, déclarait récemment : « *L'originalité de la France réside dans le fait qu'elle n'est pas simplement un territoire mais une idée. Cette idée, une phrase de Montaigne la résume : "Mon métier et mon art, c'est vivre". Cette idée française de l'art de vivre est dédiée à la perfectibilité humaine. Le cœur de la singularité française, c'est le respect témoigné à l'intelligence et à la culture. La France est fille des lumières. Ce sont des hommes de lettres et des penseurs qui ont porté cette nation sur les fonds baptismaux.* »

Les intellectuels et le cambouis

Pour Michel Crozier et moi-même, qui avons consacré notre vie aux idées, ces paroles ont une résonance particulière. Nous faisons partie de cette catégorie d'intellectuels qui plongent leurs mains dans le cambouis, se frottant aux acteurs réels et mesurant les effets de leurs rencontres sur le déroulement des événements.

L'autre catégorie d'intellectuels, ce sont les publicistes, ceux qui font penser et qui interpellent, ceux que l'on lit et dont on débat. Quatre géants de la culture française les incarnent incontestablement : Jean-Paul Sartre, Raymond Aron, Michel Foucault et Pierre Bourdieu. Certes, mais à quoi ont-ils servi ? J'ai dévoré leurs œuvres et leurs idées m'ont profondément marqué mais quelles traces reste-t-il de leur influence dans la vie concrète ? Je n'en vois pas de très visible, alors que Michel Crozier a pesé sur l'opinion politique et publique, au point que les titres de ses livres sont passés dans le langage courant. Ainsi, "on ne change pas la société par décret" ! En outre, ses interventions dans le monde de l'entreprise, à la SNCF notamment, ont engendré des transformations profondes. Rien de tout cela pour les quatre géants que j'ai cités ! Raymond Aron en aurait conçu toute sa vie une profonde amertume. Malgré ses engagements politiques et le retentissement de ses chroniques du *Figaro*, il n'a jamais participé à aucun cabinet ministériel...

Au mois de février 1986, dans sa réponse au discours de réception de Michel Mohrt à l'Académie française, Jean d'Ormesson, lui aussi, s'interrogeait : « *À quoi sert l'Académie française ? C'est une de ces questions récurrentes que posent inlassablement les imbéciles quand ils ont épuisé les charmes du temps qu'il fait et de la cohabitation. À quoi sert-elle ? Mais à rien, comme toutes les choses délicieuses ou un peu grandes. À quoi servent les chats, le temple d'Abou Simbel, les îles des lacs italiens, les flamands roses de la Camargue, les parades militaires, et celles des animaux qui veulent éblouir leurs conquêtes, les vieux chênes de nos campagnes, nos souvenirs de bonheur ? À quoi servent les rites et les cérémonies ? Aux yeux d'un monde dominé par l'argent, par la force dans tous ses états, par les entraînements collectifs passagers et aveugles, à quoi sert l'Académie ? à rien, à rien du tout. Elle sert à être beau.* »

Nous qui sommes à l'École de Paris du management et non à l'Académie française, nous ne nous préoccupons pas tant de beauté que d'enrichissement de la culture. Nos mains sont résolument plongées dans le cambouis. Quant à celles de Jean-Paul Sartre, Raymond Aron, Michel Foucault ou Pierre Bourdieu, leur blancheur immaculée ne peut faire de doute... Ces grands hommes, tous sortis de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et agrégés de philosophie, ont déployé leur talent au sein d'une communauté intellectuelle brillante mais étroite, très peu sortie du Quartier Latin !

EXPOSÉ de Michel CROZIER

Il est vrai que, pour ma part, le cambouis m'a toujours passionné ! Comment faire que les choses marchent mieux ? Voilà une question essentielle. L'homme passe le plus clair de son temps à tenter de résoudre des problèmes. J'ai eu personnellement la chance de devoir en résoudre beaucoup. Les échecs ont été les plus nombreux, mais les succès m'ont donné le sentiment d'être utile. Quant à savoir si j'ai servi à quelque chose, c'est ce que j'ai tenté d'élucider dans mes mémoires et c'est ce qui m'amène aujourd'hui devant vous.

Ma méthode : écouter

Contrairement à d'autres, je ne suis pas sorti de l'École normale supérieure ni de l'ENA (École nationale d'administration). J'ai commencé ma carrière sans véritable métier : chercheur au CNRS, dans ma jeunesse, était à la fois honorable et pas grand-chose !

Premier voyage aux États-Unis

Mon socle intellectuel s'est construit par tâtonnements, en dehors de toute école. Le voyage aux États-Unis que j'ai entrepris dans le cadre de ma thèse sur les syndicats ouvriers américains a été fondateur. J'ai découvert là-bas la méthode de l'écoute, que j'ai décrite dans *Le phénomène bureaucratique* et qui se décompose en trois temps : écouter d'abord, analyser ensuite, et faire un diagnostic enfin. Écouter des syndicalistes américains, c'était quelque chose ! Cela m'a passionné, et mon métier fondamental est devenu l'écoute. Je crois d'ailleurs qu'un sociologue qui n'écoute pas ne peut pas en être un. J'ai eu l'occasion d'examiner les archives des carnets intimes d'Alexis de Tocqueville. Comme il savait écouter ! *La démocratie en Amérique*, et en particulier le premier livre, le démontre d'ailleurs merveilleusement.

Mais pour écouter, il faut une grande empathie. Il faut même considérer que celui qui parle a toujours raison. Un recul est ensuite nécessaire pour comparer les différents discours tenus sur un même sujet. L'analyse est alors possible, à partir d'une reconstruction du système, et ce quelle que soit l'organisation concernée. La question principale que je devais résoudre dans le cadre de ma thèse était de savoir comment des individus aux idées et aux intérêts si différents réussissaient à faire quelque chose ensemble et à aboutir à un résultat. Ma méthode m'a permis de reconstituer des tendances et des orientations, et j'ai écrit en anglais la première version du *Phénomène bureaucratique*, début d'une réflexion sur la comparaison entre les cultures.

Mai 1968 à Nanterre

Lorsque la révolution de 1968 a éclaté, je venais d'être nommé professeur à Nanterre, mais aussi à Harvard, université dont le prestige était grand dans notre pays. Le sentiment de fierté que j'éprouvais me rendait moins vulnérable à l'hostilité des étudiants. J'avais déjà enseigné en Amérique, mais c'était la première fois en France et je n'envisageais pas d'utiliser d'autres méthodes que celles qui m'avaient réussi outre-Atlantique. Ce fut un échec complet : les étudiants français attendaient de moi que je parle, un point c'est tout, et n'avaient que faire d'être écoutés ! Excédé, je leur donnais ce qu'ils attendaient, et ils reprirent le ronron de leurs notes... Ce n'est que plus tard, après avoir réfléchi aux raisons de ce blocage, que je suis parvenu à établir avec mes élèves une relation forte et responsable.

De la politique...

Les événements de 1968 ont constitué un choc profond pour la culture française. À cette période, je crois avoir eu une véritable influence, mais je n'ai malheureusement pas su en tirer parti. Je conseillais alors Jacques Delors, avec qui j'avais une relation très forte. Certaines des décisions qu'il a prises ont eu un impact concret sur notre pays, mais nous avons un différend fondamental : alors qu'il voulait remettre la société française sur les rails, je voulais changer ces

rails ! Nous ne nous sommes jamais vraiment heurtés, mais je sentais bien que mon influence se trouvait là face à une importante limite.

Mon expérience avec Jacques Chaban-Delmas s'est également révélée décevante. Rares sont les discours qui ont été autant applaudis que celui qu'il a prononcé lors de son investiture. Directement inspiré de mes écrits et dénonçant les blocages de la société française, il ouvrait des voies de transformation profondes pour notre pays. Malheureusement, elles n'ont pas été suivies et j'ai compris bien plus tard les perversions du système médiatique. Celui qui choisit le cambouis doit comprendre les limites de son influence. Mon échec vient surtout de ce que je n'ai pas mesuré la puissance des médias.

... aux entreprises

Les chefs d'entreprise sont toujours très pressés ; il faut répondre tout de suite à leurs demandes. Le sociologue, lui, a besoin d'une année au moins pour dérouler sa méthode et identifier les problèmes d'une organisation. Voilà ce qui se passe le plus souvent : le dirigeant bataille, le délai est réduit et le sociologue réalise la prouesse de rendre à temps son diagnostic. Bien sûr, l'entrepreneur est impressionné mais, entre-temps, il a changé de problème ! Et le rapport reste dans un tiroir jusqu'à ce que, par miracle, quelqu'un s'y intéresse à nouveau...

Antoine Riboud, pour sa part, approuvait fort mes conseils et mes analyses, mais c'est délibérément qu'il a remis à plus tard leur application pratique. Il n'a pas accepté de revoir l'organigramme de Danone, qui consistait en une pyramide financière placée sous la direction d'une seule personne, "son vieux copain à qui il ne pouvait pas faire ça..." !

C'est en travaillant au sein de l'Institut de l'entreprise, qui jouait un rôle important au milieu des années 1980, que j'ai réussi à peser le plus sur la marche des affaires. Les Français, révoltés par la gestion étatique de la vie économique, redécouvraient alors l'entreprise, et mes idées ont connu une large diffusion grâce au Forum de l'entreprise, en 1984, qui a attiré beaucoup de monde. À mon initiative, l'Institut a lancé une enquête comparative entre quatre entreprises françaises, riche d'enseignements sur la gestion des cadres.

Cette opération m'a permis de nouer des liens de confiance avec plusieurs dirigeants et d'insister auprès d'eux sur l'importance de la culture d'entreprise. Ils considéraient que c'était à eux de tracer la voie. Je pensais au contraire qu'on ne gouverne pas la culture comme l'économie d'une entreprise et j'appuyais ma thèse sur des chiffres et des enquêtes. Je les incitais à écouter leur entreprise pour en comprendre la culture et j'insistais sur la nécessité de ne parler des valeurs que s'ils étaient certains de pouvoir les appliquer eux-mêmes. Le pessimisme français que l'on observe à l'heure actuelle, et qui n'existait pas il y a quelques décennies, découle directement de ce que ce principe n'a pas été respecté !

De nombreuses entreprises se sont montrées réceptives à mes idées mais la crise économique, engendrant la peur, a provoqué le repli des patrons. Les cadres, qui avaient commencé à bénéficier de responsabilités plus grandes, ont été privés de leurs nouvelles marges de manœuvre. Leur dépit s'est communiqué à l'ensemble des salariés...

Mes succès

Deux crises m'ont offert la possibilité d'influer sur le cours des événements. La première s'est déroulée à la SNCF, lors de la grève de l'hiver 1986 qui a paralysé la France entière, et la seconde à Air France en 1993.

À la SNCF

L'audit que j'ai conduit dans cette grande entreprise s'appuyait évidemment sur la méthode de l'écoute : il s'agissait de laisser s'exprimer les salariés et, chose nouvelle, de les faire participer à l'analyse du problème en organisant la réflexion sur les entretiens et le diagnostic avec eux. Pour les conducteurs de locomotive, les plus acharnés à la lutte syndicale, ce processus s'est révélé

d'une importance capitale puisqu'il leur a permis de dire leur difficulté de se sentir reconnus dans un système extrêmement centralisé et régulé. Notre enquête, dont les résultats ont été immédiatement communiqués à l'ensemble des salariés, a révélé les failles du système et les cercles vicieux. Les techniciens de l'entreprise ont mis fin à la croyance trop répandue selon laquelle "on ne peut rien changer à la SNCF". La réforme qu'ils ont eux-mêmes imaginée a conduit à la suppression d'un échelon clé du système de conduite des trains. Je crois pouvoir dire que ce changement radical est passé comme une lettre à la poste, tant notre travail préalable avait permis d'instaurer la confiance.

Malheureusement, notre programme ambitieux, qui visait à faire de la SNCF une entreprise dynamique et profitable, n'a pas été appliqué jusqu'au bout. Le président de la République a finalement décidé de maintenir à la CGT – en d'autres termes au parti communiste – ses prérogatives et a destitué le PDG de la SNCF. On est revenu à la langue de bois politico-syndicale et toute nouvelle avancée a été stoppée net...

Le cas Air France

En 1993, Air France était virtuellement en faillite. Deux plans de sauvetage de l'entreprise, conçus par les meilleurs spécialistes internationaux, avaient successivement échoué. On parlait d'un troisième plan, mais une grève très violente, inhabituelle, a tout arrêté à Roissy et à Orly. La compagnie paraissait condamnée. Édouard Balladur, alors Premier ministre, nous a demandé, à François Dupuy et à moi, de démêler la situation, persuadé que seuls des sociologues sauraient en saisir toute la complexité. Il a par ailleurs nommé Christian Blanc à la tête de l'entreprise.

L'enquête s'est révélée beaucoup plus difficile à conduire qu'à la SNCF tant les tensions étaient vives. Or Bruxelles exigeait un nouveau plan, immédiatement, avant d'autoriser le gouvernement français à allouer vingt milliards de francs à la compagnie. J'ai persuadé Christian Blanc qu'il nous fallait trois mois au minimum pour analyser la crise, délai qu'il a obtenu.

L'étude que nous avons menée alors a permis de mettre au jour un problème épineux, qui expliquait sans doute l'échec des précédents plans de sauvetage : plus la productivité individuelle augmentait, plus le déficit se creusait et plus Air France perdait de parts de marché ! Dans la chaîne des opérations, le chargement du fret constitue le premier maillon. Il doit impérativement intervenir à temps, sous peine de retarder les avions. Les agents s'étaient toujours arrangés, par un système d'entraide collective, pour respecter la règle. Or le durcissement de la concurrence avec les États-Unis, depuis plusieurs années, s'était traduit au sein de la compagnie par une pression accrue sur la productivité individuelle. Le travail d'équipe mis à mal, le fret n'était plus prêt à temps et le résultat d'ensemble s'effondrait. Entre nous, ce problème concerne l'ensemble des entreprises françaises : leur productivité individuelle est plus forte que celle de leurs homologues américaines et presque égale à celle des sociétés japonaises, et pourtant...

Les syndicats ont approuvé les conclusions de l'enquête mais Christian Blanc a tenu à ce qu'un questionnaire soit envoyé aux trente-neuf mille employés de l'entreprise. Comme s'il constituait à lui seul la solution du problème, les médias se sont enthousiasmés de ce référendum, et je suis intervenu à la télévision, face à Nicole Notat, pour rappeler qu'il s'inscrivait dans le cadre d'une démarche participative beaucoup plus large.

La moitié des employés ont répondu au questionnaire, ce qui constituait un beau succès, et des volontaires ont été chargés d'exploiter ses résultats, sous la direction de l'équipe de sociologues. Finalement, dans la dernière phase, 80 % des employés se sont déclarés en faveur du plan drastique conçu à partir de notre analyse. La moitié des postes d'encadrement ont été supprimés, ainsi que certains avantages acquis. Air France est aujourd'hui l'une des rares compagnies aériennes bénéficiaires.

DÉBAT

À l'épreuve du réel

Claude Riveline : Les psychanalystes le savent bien, il n'est pas si facile que cela de se taire et d'écouter ! Pour les intellectuels, c'est encore plus difficile, et d'ailleurs ils le déconseillent généralement. Tout cela parce qu'au temps de Socrate, ceux qui parlaient sur l'agora ne travaillaient pas ! Méconnaissant la résistance de la matière, ils associaient le beau, le vrai et l'utile. La maïeutique socratique, selon laquelle la vérité est à l'intérieur, a des échos jusqu'à nous avec le culte de la forme parfaite. Mais le réel n'est pas esthétique. Ce qu'on découvre, lorsqu'on écoute, n'a pas une jolie forme ! C'est, au contraire, souvent complexe et contradictoire. L'écoute est l'effet d'une grande ascèse.

Un intervenant : *Alexis de Tocqueville, encore lui, avait bien compris que la connaissance du cambouis manquait souvent aux intellectuels : « La condition même de ces écrivains les préparait à goûter les théories générales et abstraites en matière de gouvernement et à s'y confier aveuglément. Dans l'éloignement presque infini où ils vivaient de la pratique, aucune expérience ne venait tempérer les ardeurs de leur naturel. Rien ne les avertissait des obstacles que les faits existants pouvaient apporter aux réformes même les plus désirables. Ils manquaient donc de cette instruction superficielle que la vue d'une société libre et le bruit de tout ce qui s'y dit donnent à ceux même qui s'y mêlent le moins du gouvernement. »*

Int. : *Pour les historiens, les intellectuels sont ceux qui disent la vérité et s'engagent pour défendre les opprimés. Avez-vous eu le sentiment, en intervenant dans les organisations, d'aider les salariés hiérarchiquement les moins favorisés ?*

Michel Crozier : L'idée qui a longtemps dominé la sociologie française est qu'il faut se battre pour les opprimés. Personnellement, j'ai vite compris que c'est à la fois impossible et inutile. Pour aider vraiment ceux qui en ont besoin, il faut être neutre. Si vous vous engagez contre l'oppression, vous faites de la politique ou du syndicalisme, mais pas de la recherche.

De toute manière, on n'est jamais sûr des conséquences de son action. Au cours de ma carrière, j'ai fait en sorte que les blocages soient partiellement levés et que les organisations s'ouvrent davantage.

Int. : *Il me semble que le blocage n'est pas toujours là où on le pense. Quand quelqu'un dit non et qu'il exprime son mécontentement, il a presque toujours raison. Le problème est de comprendre ce qu'il dit. Il faut toujours faire attention à un discours qui arrive hors contexte.*

M. C. : À la SNCF, nous avons tenté de décrypter la signification profonde des discours des syndicats. Leurs représentants sont souvent des gens très doués, qui détestent la langue de bois. Pour peu qu'on sache les écouter, il est possible d'instaurer avec eux un dialogue constructif, individuellement. Mais ce sont les blocages collectifs qui posent le plus de problèmes et les plus défavorisés ont une façon de se défendre qui ne fait qu'entretenir les inégalités du système. Pour sortir de la langue de bois et saisir ce qui est réellement en jeu, il faut dépasser les raisonnements habituels et se libérer de la rationalité du métier...

C. R. : « *Debout, les damnés de la terre // Debout les forçats de la faim // La raison tonne en son cratère // C'est l'éruption de la fin* » : le premier couplet de l'Internationale est étonnant. L'histoire serait donc le produit de la raison ? Si l'on prend aux riches pour donner aux pauvres, la société connaîtra l'égalité et le bonheur... On sait bien que les choses sont plus complexes en réalité. La langue de bois, qui paralyse l'intellectuel, est fille de la raison. Le cambouis, c'est autre chose...

Les patrons

Int. : *Les patrons font ce qu'ils peuvent et sont confrontés dans leur quotidien à des difficultés extrêmes. Je suis toujours choquée que ceux dont le métier est d'émettre des idées se permettent de porter un jugement du type : "les patrons ont eu peur et se sont repliés"... Les cadres ont une vie effrayante à l'heure de la mondialisation ! Être un dirigeant d'entreprise, en France, c'est une mission impossible ! Il me semble que le monde intellectuel refuse de le comprendre.*

M. C. : Ce n'est pas parce qu'un métier est terriblement difficile qu'on ne doit pas signaler les erreurs auxquelles il est exposé. Lorsque la crise économique a éclaté, les chefs d'entreprise de notre pays ont joué un grand rôle dans la démoralisation des salariés. Ils ont tous des excuses, et certains ont fait des choses admirables, mais le courant d'ensemble a été catastrophique. L'un des défauts des patrons français est de jouer aux intellectuels. Ils en rajoutent et disent malheureusement bien souvent des bêtises.

C. R. : La solitude d'un patron est extrême. Ceux qui le conseillent, en réalité, se bornent à le déconseiller : si ça se passe mal, ils l'auront bien dit ! C'est moins risqué que de conseiller.

Il y a une quinzaine d'années, j'ai mené une étude sur la vie quotidienne des PDG. Les trente-trois dirigeants interrogés possédaient tous le même bureau : surface, mobilier, plante verte identiques ! Les patrons passent leur temps dans les bureaux des uns et des autres. Ils sont préoccupés de savoir ce que feraient leurs confrères à leur place. Conclusion, quand un intellectuel est entendu par un patron, il l'est par tous !

Int. : *N'est-ce pas avant tout de courage dont il faut faire preuve pour faire bouger les choses quand on est patron ? Celui de Christian Blanc a été décisif pour mettre fin à la crise d'Air France.*

M. C. : Comment aider les dirigeants des grandes entreprises à faire preuve de courage ? Ils en ont beaucoup plus qu'ils ne le pensent eux-mêmes, en particulier lorsque ce sont des caractères passionnés. La passion est une qualité déterminante chez un patron ; elle lui permet de fédérer les énergies autour de lui. Dans *Les révoltés du Bounty*, un film important pour les sociologues, le capitaine est un homme détestable mais rallié par suffisamment de marins pour réussir son exploit !

C. R. : Connaissez-vous la théorie du métèque ? À une période, les deux tiers des prix Nobel américains n'étaient pas nés aux États-Unis. Immigrés, le dos au mur, ils devaient réussir ou retourner chez eux. Leurs enfants, soumis à une pression beaucoup moins forte et endormis par l'*american way of life*, sont loin d'avoir suivi leurs traces. Christian Blanc est lui aussi un métèque. Il n'est pas énarque et ne doit sa carrière qu'à lui-même. Il avait des comptes à régler...

Les entreprises familiales produisent également de bons dirigeants. Chez les Peugeot, on entend parler des affaires depuis le berceau. La passion n'est pas théorique, elle va de soi.

Sortir de la crise

C. R. : Michel Crozier est indigné par les situations de blocage. Il trouve normal que lorsqu'il a écouté, analysé et proposé, les choses bougent. Je considère pour ma part que l'état normal d'une société est l'immobilisme ! Dans notre société, les quatre niveaux importants sont, par ordre croissant, la matière, l'institution, les acteurs et le sacré. C'est bien le diable si l'un d'entre eux n'interdit pas le mouvement : les changements sont proprement miraculeux ! Mais Michel Crozier privilégie l'institution et les acteurs, et traite la matière et le sacré avec distance. Or les médias et la politique, qui lui font résistance, sont des artisans du sacré...

M. C. : Mais c'est le surinvestissement du sacré qui engendre les blocages ! D'ailleurs, je ne suis pas indigné, mais passionné. Stanley Hoffman, un ami de Harvard, avait raison : rien n'est jamais possible en France, sauf des arrangements à la sauvette... Nous sommes aujourd'hui dans une situation dont nous n'arrivons pas à nous dépêtrer. Tout système qui ne bouge pas est

condamné à l'entropie. Pour renverser la machine, nous aurions besoin de patrons audacieux, de chercheurs et d'innovateurs entrepreneurs.

C. R. : Les leviers cachés qui font avancer les choses, vous les avez identifiés. Depuis 1965, date de sa parution, je demande à tous mes élèves de lire *Le phénomène bureaucratique*. Ses analyses sont toujours aussi novatrices aujourd'hui et sont fort utiles aux jeunes ingénieurs qui débarquent dans les entreprises. Comprendre les blocages et agir pour y mettre un terme, voilà ce à quoi ils sont préparés après sa lecture !

Int. : *L'École des mines est l'une des grandes écoles françaises qui a le plus évolué au cours des dernières décennies et qui affiche aujourd'hui un beau dynamisme. Une manière d'influencer son temps n'est-elle pas de faire des disciples ? L'enseignement est un moyen d'action fort.*

M. C. : J'ai passionnément aimé ce métier. À Sciences-Po, j'ai eu la liberté d'organiser comme je le souhaitais la formation de futurs sociologues. Le système n'a vraiment pris son essor qu'au bout de six années, mais il perdure aujourd'hui et irrigue le monde du conseil et les écoles d'ingénieur et de commerce. C'est en effet un résultat concret !

Présentation des orateurs :

Michel Crozier : a réalisé sa première enquête sociologique aux Chèques Postaux de Paris en 1953 et sa seconde, sur le monopole des Tabacs, en 1955-1957 ; invité au *Center for Advanced Study in the Behavioral sciences* en 1959-1960, il a écrit d'abord en américain son ouvrage *Le Phénomène Bureaucratique* (Le Seuil) qu'il a publié ensuite en français et en anglais en 1964 et 1965 ; il a dirigé de nombreuses enquêtes sur les organisations publiques et privées et publié une dizaine de livres fondés sur ces enquêtes entre 1970 et 1995 ; il a publié ses mémoires : *Ma belle époque* (Fayard, 2002) et *À contre-courant* (Fayard, 2004).

Claude Riveline : ingénieur général des Mines, professeur de gestion à l'École des mines de Paris où il a fondé dans les années 1960 le Centre de gestion scientifique ; il étudie les causes du fonctionnement et des dysfonctionnements des organisations.

Diffusion octobre 2005