

Les Entretiens de la Mémoire
de la Prospective :
Michel Crozier,
sociologue, membre de l'Institut

Philippe Durance

Septembre 2006

Avant propos

La *Mémoire de la Prospective* est un projet de recherche mené dans le cadre du Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (Lipsor) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) sous la direction du Professeur Michel Godet.

La constitution d'une mémoire de la prospective consiste à en promouvoir et en diffuser les concepts et les fondements, qu'ils soient d'origine française, européenne ou internationale.

Ce projet part d'un double constat ; l'inaccessibilité des travaux de prospective menés depuis plus de 50 ans (textes non disponibles, voire tombés dans l'oubli, éparpillés tant en matière d'édition que d'archivage), en majeure partie source d'une méconnaissance par les praticiens de l'état de l'art et des fondamentaux.

La poursuite de cet objectif passe par la constitution d'un « capital cognitif » de la prospective dans une optique de reconstruction intellectuelle ; l'histoire éclaire le présent en symétrie de la démarche prospective elle-même.

La constitution et la gestion de ce capital s'effectue autour d'un noyau dur d'acteurs de la prospective en France, parmi lesquels la Datar, le groupe Futuribles, le Commissariat Général du Plan et le Lipsor, dans une mission permanente de mise à disposition des sources, d'optimisation des ressources et de maximisation des moyens de diffusion. Il s'agit de construire *in itinere* un réseau coopératif et apprenant qui pourra rapidement dépasser le cadre des partenaires initiaux.

Enfin, cette valorisation des sources favorisera l'entreprise d'évaluation aujourd'hui nécessaire dans la culture de projet qui s'instaure au plus haut niveau de l'Etat.

Les *Entretiens de la Mémoire de la Prospective* s'inscrivent dans cette démarche. Ils ont pour principal objectif de poser des repères historiques et conceptuels à partir de discussions menées avec les grands témoins de l'émergence de la prospective moderne, en France comme à l'international.

Philippe Durance (ph.durance@wanadoo.fr) est chercheur associé au Lipsor.

A Paris, le 22 février 2006

Philippe Durance : Je vois sur votre table de travail les mémoires de Bertrand de Jouvenel ; je me souviens que celles-ci comportent un entretien avec un journaliste qui débute par cette question : « Comment devient-on Bertrand de Jouvenel ? » J'ai envie de vous poser la même question à mon tour ! Comment devient-on Michel Crozier ?

Michel Crozier : Je vais vous faire une réponse absurde : on devient Michel Crozier par hasard ! Je n'ai pas du tout eu une vision de ce je voulais faire, ni, bien sûr, de ce que j'allais devenir. Il m'est arrivé un certain nombre de choses qui m'ont révélé à moi-même, mais auxquelles je ne m'attendais pas.

Ma première révélation fut l'Amérique. J'ai eu une bourse pour les Etats-Unis, que je n'avais pas vraiment demandée, tombée un peu par hasard. Certains m'ont même dit qu'il y avait eu une erreur. C'était en 1947. J'étais poète. Je ne connaissais rien à la sociologie et j'ai eu un financement pour étudier le mouvement ouvrier aux Etats-Unis. J'ai découvert les deux. J'ai oublié d'être poète et je me suis passionné pour ce que je devais faire. J'ai interviewé sans préparation des tas de syndicalistes. Cela m'a permis d'écrire un livre sur le syndicalisme américain [1951] et de passer une thèse de doctorat.

Je me suis alors découvert sociologue ; j'ai fais acte de candidature au CNRS et j'ai été reçu sur un projet de réflexion sociologique sur les employés de bureau. J'étais, comme tout le monde à l'époque, marxiste, ou influencé fortement par le marxisme, et je me demandais pourquoi les employés n'avaient pas de conscience de classe. Ma première étude a porté sur le centre des chèques postaux de Paris [1956]. J'ai découvert que les femmes qui y travaillaient n'avaient absolument aucune idée de conscience de classe. Cela les dépassait totalement : intellectuellement, mais émotionnellement aussi. En revanche, elles avaient beaucoup de griefs et une conscience aigüe de ce qu'était l'organisation. Elles trouvaient que tout cela était idiot... les chefs n'étaient pas mauvais, mais le système n'avait pas de sens... Je les ai suivie et je me suis passionné pour l'organisation. J'avais déjà eu une certaine approche de ces problèmes à travers les syndicats américains, et à travers la littérature américaine sur ce sujet qui, à la différence de la littérature française, était beaucoup plus intéressée par l'organisation, à la fois des syndicats et des entreprises. J'ai commencé alors à m'orienter dans cette direction, étant tombé là-dessus, comme vous le voyez, un peu par hasard.

Philippe Durance : Qu'avez-vous tiré de cette période ?

Michel Crozier : Une réflexion en marge du marxisme, jusqu'à en devenir anti-marxiste. Enfin, anti-marxiste, non, car je respecte tout à fait Marx. J'ai toujours eu beaucoup de respect pour le premier Marx, surtout pas le philosophe, mais l'auteur d'études économique-sociologiques qui valent toujours par le mécanisme intellectuel qu'il a monté ; il a analysé des sortes de système et pourquoi ces systèmes tenaient : l'armée de réserve, par exemple¹. Cela paraît simple, mais il s'agit tout de même d'une découverte qui a un sens en termes de système.

¹ Il s'agit de l'armée de réserve du capitalisme qui, pour Karl Marx, est constituée par les travailleurs au chômage, nécessaires pour peser sur les salaires et répondre aux aléas de la demande.

Je me suis donc éloigné du marxisme et j'ai commencé à travailler sur deux aspects de la bureaucratie : l'aspect général, et l'aspect français qui me portait à prendre conscience de ce qu'était mon pays et que je rapprochais de mon expérience américaine. J'ai mieux compris l'Amérique en France, avec le recul, et mieux la France à partir de l'Amérique.

Philippe Durance : Et en terme de prospective ?

Michel Crozier : A l'époque, j'ai été influencé par Fourastié. J'ai été par ailleurs influencé également par mes amitiés avec les gens du Plan. La première équipe du Plan, autour de Jean Monnet, était une organisation tout à fait étrange, dont Monnet avait dit qu'elle ne devait pas comporter plus de quarante personnes, secrétaires comprises. Vous voyez, cela m'a marqué. Et pourquoi cette règle ? Pour s'opposer totalement au Plan soviétique. Par la suite, on a un peu poussé du côté soviétique [rire]. Cet homme avait une force de persuasion extraordinaire. Tous les gens qui travaillaient avec lui, qui étaient tous des jeunes contestataires, un peu ou beaucoup marxistes, cherchaient à faire autre chose. Mais lui leurs répétait : « Pas plus de quarante ! ».

Ma vie a commencé à croiser la prospective dans les années 60, portée par le grand mouvement de la société française. Nous avons organisé un colloque sur la France² ; Pierre Massé en était la figure emblématique. Il était à la fois un précurseur et un interlocuteur. Il s'intéressait à ce que nous faisons³. Mais, j'ai commencé à avoir quelques doutes : les planificateurs disaient savoir « faire une économie qui fonctionne », mais sans savoir quels objectifs lui donner. Et ils nous disaient : « Vous, sociologues, vous devriez nous dire ce pourquoi nous devons travailler ! Quels objectifs devons-nous donner à la société française ? » A ce moment, j'ai eu une réaction anti-prospectiviste ; cela ne tenait pas debout⁴. Par ailleurs, cette approche était liée au déterminisme qui continuait à sévir, issu du marxisme, et ancré assez profond dans la société française. Je leur ai dit : « Vous ne savez pas où vous allez. Ce mélange de volontarisme et de déterminisme est complètement fou. » J'étais alors un mouton noir : personne ne voulait admettre cela parmi les gens qui comptaient dans le domaine de la planification.

Philippe Durance : Etiez-vous déjà au CNRS à ce moment-là ?

Michel Crozier : Oui. Et ma proposition de savoir pourquoi les employés n'ont pas de conscience de classe correspondait bien à la vision de l'époque : le marxisme disait qu'ils auraient dû en avoir une. Pourquoi n'en avaient-ils pas ? Qu'est-ce qui grippait ? Alors, vous voyez, il y a bien ici une idée non-conformiste [rire]. Mais, j'ai abandonné assez vite cette voie. Le problème ne se posait pas parce que les hommes n'ont pas de conscience de classe. J'ai réorienté mon sujet dans le sens de l'organisation, sur la manière dont fonctionne une organisation bureaucratique. En fin de compte, j'ai commencé à dialoguer un peu avec les

² En 1965, la Plan organisa un colloque en collaboration avec le CNRS sur le thème du développement de la France et réunissant économistes et sociologues.

³ « [...] j'avais [des] atomes crochus avec Pierre Massé, alors au faite de sa gloire de commissaire général au Plan, bien vu du général de Gaulle, qui était un pragmatique. » [Crozier, 2002, p. 270].

⁴ « [...] les bonnes intentions des planificateurs m'inquiétaient. Où puisaient-ils une telle confiance ? Et comment pouvaient-ils se fier ainsi aux sociologues pour définir les buts de la société ? » [Crozier, 2002, p. 271].

prospectivistes quand j'ai réfléchi sur la bureaucratie, et donc sur la stabilité. J'étais un étudiant de la stabilité. Je me suis assez vite orienté vers l'idée de l'absence de changement et de ce qui pourrait faire que cela change. Certaines choses changent, d'autres non. Pourquoi ?

Après ma première confrontation avec la prospective en 1965, lors du colloque avec Pierre Massé sur la société française, j'en ai eu une deuxième en 1973 : j'ai été nommé à la Commission 85. Elle était présidée par Paul Delouvrier. J'ai présenté une position, minoritaire au début, mais que j'ai réussi à imposer, à tel point que Delouvrier en a été impressionné. Je disais que le système de planification, cette vision prospective de l'avenir, conduisait à des extrapolations qui, en fin de compte, aboutissaient à des contradictions. Il y a nécessairement des changements de perspective ; toutes les courbes ne peuvent pas se développer harmonieusement, de concert. J'ai eu à cette occasion une altercation bizarre avec Raymond Aron⁵, mais j'ai réussi à convaincre et nous avons réfléchi aux explosions qui allaient nécessairement se produire dans la société française. Elles avaient déjà eu lieu. En 1968, la société française s'est affaissée de ne pas avoir voulu répondre aux contradictions profondes qu'elle entretenait dans sa vision planificatrice et un peu politique.

Philippe Durance : Avez-vous connu Bertrand de Jouvenel ?

Michel Crozier : Je l'ai connu, un peu plus tard, mais cela n'a pas été une rencontre majeure pour moi.

Philippe Durance : Comment naît une discipline ? Comment avez-vous été amené à « créer » une sociologie des organisations ?

Michel Crozier : Cette sociologie existait déjà à l'étranger, en Amérique essentiellement, et un peu dans les pays influencés par l'Amérique : les pays anglo-saxons, nordiques et l'Allemagne. Mais ce n'était pas vraiment développé et cela me passionnait. J'étais influencé par les américains, à la fois, au début, par les premiers analystes des organisations, avec le politologue, philosophe et économiste Herbert Simon. J'ai eu la chance d'être invité aux États-Unis, au *Center for the Advanced Study of the Behavioral Sciences* à Palo Alto, où j'ai eu une année absolument enthousiasmante, extrêmement riche⁶ ; j'ai beaucoup lu, beaucoup travaillé et j'ai commencé *Le phénomène bureaucratique* [1965]⁷. Je me suis assimilé à l'intelligentsia américaine ; j'ai écrit mon livre directement en anglais. Je l'ai commencé en anglais là-bas et l'ai continué en anglais ici, ce qui était absurde [rire]... Mais, c'était une très bonne idée parce que cela m'a fourni une audience américaine, sans attendre une traduction. Et, surtout, j'ai découvert que, écrivant, pensant en anglais, mon livre était compris tout de suite dans le moule américain. J'ai été immédiatement connu aux États-Unis et le livre a eu autant d'influence aux États-

⁵ Raymond Aron fut le directeur de thèse de Michel Crozier en Sorbonne.

⁶ En 1959. Michel Crozier fut invité au Centre sur la recommandation de Daniel Bell.

⁷ Ce travail constitue la thèse de sociologie de Michel Crozier, écrite entre les années 1960 et 1961, et soutenue par la suite en Sorbonne. Une partie de cette thèse fut écrite à Cerisy-la-Salle, dans « *le tout petit bureau qu'avait utilisé André Gide* », à l'occasion d'un séjour dans « *ce château austère et bonne franquette dont la propriétaire, Mme Heurgon, perpétuait avec une grande fermeté les colloques 'culturels' lancés par son père [...]* » [Crozier, 2002, p. 195]. Beaucoup plus tard, en juin 90, une décade sera organisée à Cerisy par Edith Heurgon, avec et sur l'œuvre de Michel Crozier [Pavé, 1994].

Unis qu'en France. A cette époque, entre 1964 et 1965, cela m'a mis de plein pied dans le débat américain. C'est comme cela que j'en suis venu à faire de la recherche en matière de sociologie des organisations puis, ensuite, à la développer en France. Pendant assez longtemps, j'ai eu une réponse provenant plus d'un public général que d'un public intellectuel. Et j'en souffre encore ; je ne suis toujours pas pris au sérieux par l'intelligentsia intellectuelle française. Ce qui n'a pas été le cas aux États-Unis.

Philippe Durance : Qu'est-ce que la sociologie des organisations et quels sont ses liens avec la prospective ?

Michel Crozier : Plusieurs choses. D'abord, c'est la capacité à faire des enquêtes. Dans les années 60, j'ai monté un petit groupe, qui a fini par être reconnu, pour étudier le phénomène organisationnel. Plaidoyer *pro domo* : l'organisation était le problème fondamental des sociétés modernes, si vous me permettez cet excès de mégalomanie. J'ai eu tout de même la grande chance de bénéficier du Plan Marshall. Cela a été le point de départ de mon travail. Les américains avaient imposés aux récipiendaires qu'une part des contreparties du Plan soit consacrée à la formation et à la recherche ; ils ont ainsi forcés les français à faire de la recherche sur ces problèmes. Il y avait un Commissariat à la productivité qui recevait de l'argent, ne savait qu'en faire et cherchait des gens qui avaient envie d'en faire dans ce domaine. Ils n'en trouvaient pas ; c'était en dessous de la dignité des intellectuels français, de faire de la recherche tout court d'ailleurs. J'ai donc eu, pendant deux ans, un vrai soutien.

A cette époque, le Commissariat à la productivité était confié à un inspecteur des finances progressiste, ami de Mendès, qui s'appelait Gabriel Ardant, et qui a pris la place de quelqu'un qui croyait avoir droit à ce poste parce qu'il avait été le Délégué général au développement de la productivité, Pierre Grimanelli. Ce dernier, en compensation, se voit offrir le poste de Directeur général du tabac, au ministère des Finances. Dans ces circonstances, Grimanelli demande au Commissariat de faire une étude sur le monopole du tabac qui lui semblait être une aberration économique. J'étais en train de construire un nouvel institut des sciences sociales du travail. La demande a été portée à ma connaissance. Je me suis précipité et j'ai travaillé sur les tabacs. Ils sont ainsi devenu le modèle de la sociologie des organisations à la française ou, du moins, de l'analyse sociologique des organisations en France. Cela a été un phénomène assez extraordinaire. Mais, là encore, cette sociologie s'est bâtie sur la stabilité, qui était le sujet de nos études. Une des idées fondamentales en a été le « cercle vicieux bureaucratique » ; c'était comme ça, alors on faisait comme ça, et par conséquent c'était encore plus comme ça, alors ça ne changeait jamais !

J'ai travaillé sur une base très importante pour moi, qui a été le vecteur de la sociologie des organisations : j'étais empiriste, à la différence de mes collègues. J'attachais peu d'importance à la question théorique ; je voulais faire du pratique et écouter les gens. Donc, cette première enquête, très poussée, était une analyse des rapports humains à l'intérieur du système tabac fondée sur l'écoute. J'ai développée, en m'appuyant sur les américains, mais également en inventant, un modèle d'écoute sociologique qui pouvait être transposé dans toutes les institutions et l'a été petit à petit. Voilà pour la première orientation. La deuxième orientation est venue par la suite, un peu en contrecoup de la crise de 1968 : il s'agissait de la création d'une école de formation de sociologues. Il n'était pas possible d'avoir une université qui

forme des sociologues de façon aussi rhétorique ; il fallait les former sur le tas. J'ai pris la direction de cette école et nous nous sommes rattachés à Sciences Po, seule institution universitaire à cette époque qui ne soit pas une université, et donc qui ne soit pas soumise aux aberrations de la loi Edgar Faure. Cette loi, sur d'autres plans, était certainement nécessaire, mais elle avait un côté absurde qui bloquait absolument tout. Cela a été passionnant, mais difficile ; il a fallu quelques années pour arriver à avoir les résultats que je cherchais.

Philippe Durance : Qu'elle est la place de cette association par rapport au Centre de sociologie des organisations (CSO) ?

Michel Crozier : Le CSO était, et est toujours, l'institut de recherche. J'ai mêlé les deux organisations. Je ne suis pas partisan du cumul en soi, qui fait beaucoup problème, mais pour arriver à faire quelque chose en France, il faut cumuler ! Si vous n'êtes pas suffisamment intelligent pour cumuler deux casquettes au moins à la fois, vous n'arriverez à rien. J'ai fait l'analyse de ce problème, qui est assez fondamental, malheureusement. De mon côté, j'ai cumulé les deux fonctions, de recherche et d'enseignement. Vous me direz que cela se fait, en théorie, partout en France, puisque les enseignants sont des enseignants-chercheurs. Mais, cela ne se fait pas en pratique, simplement parce que les enseignants n'ont pas le temps de faire de la recherche et que les chercheurs sont dans un monde à part. J'ai fait les deux, vraiment. Nous étions inscrits à Sciences Po, mais dans une relation bizarre puisque je n'y étais pas professeur. J'étais une pièce rapportée, très gentille... [rire] J'ai toujours eu comme règle d'être le plus accommodant, le plus compréhensif possible. J'ai donc réussi à faire exactement ce que je voulais. Par exemple, nous ne voulions pas donner de notes, ce qui ne fonctionnait pas avec Sciences Po... nous nous sommes arrangés. Nous avons une préparation en une année de nos futurs sociologues qui allait à l'encontre de toutes les habitudes, de toutes les règles ; nous commençons avant, nous finissons après, il n'y avait pas de vacances... Tout le monde acceptait. J'exagère un peu, mais nous avons cette indépendance très forte, indispensable. J'utilisais le centre de recherche pour fournir des enseignants aux étudiants de doctorat et, parallèlement, je faisais faire des recherches par les doctorants, ce qui coûtait moins cher et permettait de faire beaucoup plus de choses. Et puis, les chercheurs étaient poussés par les étudiants : en fin d'année, nous avons décidé que tous les étudiants devaient faire une espèce de chef-d'œuvre, un long mémoire de recherche dont ils avaient complètement, individuellement, la maîtrise. Cet exercice fournissait la note la plus importante pour avoir le diplôme. Il fallait bien évidemment trouver des recherches à faire. Finalement, nous avons découvert que les étudiants avaient eux-mêmes plein d'idées, souvent saugrenues [rire], mais sur lesquelles nous pouvions nous appuyer et trouver ainsi des recherches nouvelles. Grâce à eux, nous avons pu étudier des milieux d'institution, d'organisation, très différents : des écoles, des services hospitaliers, des associations et toutes autres sortes encore, en France et un peu à l'étranger.

Ma confrontation avec la prospective s'est faite une deuxième fois, beaucoup plus fortement, sur le phénomène des services. Ce phénomène m'est apparu comme fondamental à travers l'expérience et la recherche américaine, mais surtout scandinave. J'ai fait un voyage à Stockholm et j'ai rencontré pour la première fois

Richard Normann⁸, un homme fort intéressant qui, malheureusement vient de mourir. Il était sociologue. C'était un curieux personnage, très brillant, qui avait découvert les services, comme domaine, puis comme concept. Il a écrit sur ce sujet ; nous avons travaillé un peu ensemble [Normann, Ramirez, 2000]. J'ai été très frappé, surtout vers la fin des années 70, par les transformations de la société à travers la vague des services. J'en suis venu très tôt à la formulation d'une révolution comparable à la révolution industrielle. A cette époque, en France, personne ne voulait accepter le fait que les services étaient importants. Il a fallu une dizaine d'année pour qu'on le reconnaisse. Je me souviens d'une discussion que j'ai menée au Conseil pour l'avenir de la France⁹, au sujet d'un livre intéressant de Stoffaes, [1978] mais poussant plus loin le raisonnement, au cours de laquelle Giscard a dit, avec sa moue inimitable : « Oui, mais, vous savez, ces choses-là sont tout de même auxiliaires. Cela n'a pas d'importance profonde. » Il était caractéristique. Les socialistes pensaient pareil. Chevènement a rigolé quand nous avons parlé de services.

L'idée des services m'a cependant permis de fonder le travail que j'ai mené à l'Institut de l'entreprise¹⁰ et qui a abouti à *L'entreprise à l'écoute* [1989]. Ce livre a été important pour moi. En 1984, l'Institut de l'entreprise m'avait chargé de faire un rapport sur l'avenir des organisations. Jacques Lesourne avait en charge un second rapport sur l'avenir des entreprises¹¹. Ma thèse montrait que, bien que l'industrie et l'agriculture restent des secteurs importants, le changement se réalisait du côté des services. Le basculement vers les services était majeur ; ils représentaient déjà plus de 50% de l'emploi à l'époque. J'ai fait l'analyse des bouleversements du système social et pointé la révolution managériale qui devait absolument accompagner cette transformation. Les services ont eux-mêmes une influence sur l'industrie qui devient, partiellement, une activité de services. Les relations de services à l'intérieur du système industriel permettent de faire bouger le système bureaucratique. Si la

⁸ Né en Finlande, de nationalité suédoise, Richard Normann s'est installé en France en 1977. A la fois enseignant (Copenhagen Business School, Helsinki Institute of Technology, ...) et consultant, il a fondé en 1980 *Services Management Group* (SMG), société de conseil spécialisée dans le changement stratégique et le développement. R. Normann est l'auteur de plusieurs ouvrages sur le management et les services, dont certains ont été traduits en français. Michel Crozier a été conseiller scientifique de SMG de 1992 à 1995.

⁹ Organisme de réflexion et de proposition sur la politique et les problèmes de société créé en février 1982 par Valéry Giscard d'Estaing.

¹⁰ Lieu d'échanges et de réflexions destiné aux entreprises, fondé en 1975 par François Ceyrac, Président du CNPF, Jean Chenevier (Pétroles BP) et François Dalle (l'Oréal), prolongeant l'action du Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'entreprise (CRC), créé en 1953 par Georges Villiers. Cf. entretien avec Armand Braun. Michel Crozier a effectué plusieurs travaux pour cet organisme, dont un très intéressant rapport sur la mobilisation des hommes dans les entreprises [Crozier, Gingembre, 1987] dans lequel, après avoir rappelé que la réussite des entreprises dépend avant tout des hommes et de l'organisation, les auteurs montrent l'importance de l'engagement personnel des dirigeants, de la simplicité organisationnelle, de la participation du personnel, de l'acceptation du temps long (qui ne doit pas être confondu avec la lenteur) et le rôle du défi mobilisateur. Ce rapport est disponible sur le site de l'Institut de l'entreprise (www.institut-entreprise.fr).

¹¹ Sur le thème de l'entreprise dans les dix prochaines années, ce travail avait pour objectif « d'éclairer les dirigeants et le grand public sur les transformations qu'allait sans doute connaître cette cellule élémentaire de la vie économique [...] » (Jacques Lesourne, 2000, *Un homme de notre siècle*, Paris, Editions Odile Jacob, p. 514). Ce travail fera l'objet d'un livre, *L'entreprise et ses futurs*, publié en 1985 (Masson). Michel Crozier et Jacques Lesourne auront plusieurs occasions de se retrouver par la suite, notamment au sein de l'Institut Auguste Comte.

bureaucratie ne bouge pas, c'est parce qu'elle est incapable de répondre aux problèmes posés par le monde moderne, un monde de relations de service, et non plus de fabrication de biens en fonction d'une vision théorique de la consommation, raffinée certes, mais qui ne permet pas de commander la réalité de la production par la réalité de la consommation.

La prospective doit se faire avec une réflexion sur la révolution managériale. J'ai été frappé par cette révolution aux États-Unis, à la fois avec ses avancées et avec ses blocages. Le *Prix de l'excellence* [Peters, Waterman, 1982] a été une révolution pour les consultants en management américains. J'ai suivi un peu cette réflexion, qui a continué ensuite avec le reengineering. Tout cela m'a intéressé.

Marc Mousli : Votre définition de l'acteur et vos travaux sur les jeux d'acteur sont précieux pour la démarche prospective, puisqu'ils illustrent et permettent d'instrumenter l'affirmation que l'avenir n'est pas écrit, qu'il reste à faire et que l'acteur peut infléchir son propre destin.

Michel Crozier : C'est exact. Et j'ai montré dans plusieurs de mes livres à quel point cette conception non-déterministe de l'individu et de son action dans la société pouvait être un puissant facteur de changement si on l'acceptait et si on la laissait jouer. Ce n'est pas souvent le cas en France, où l'on s'acharne à multiplier les règles et à compliquer les situations. D'où mon appel, à la fin des années 1980, à un « État modeste » [1987]. La problématique de l'État et celle des entreprises ont des points communs : la complexification des organisations modernes, considérablement amplifiée par les technologies de l'information et par la mondialisation de l'économie, exige qu'on laisse aux acteurs la possibilité d'utiliser leur intelligence pour faire fonctionner les organisations. Sinon, ils s'en servent pour en contourner les règles. Les entrepreneurs les plus clairvoyants ont vite compris que ce n'était pas avec des armées d'ingénieurs-organiseurs chargés de tout prévoir et tout régler par avance qu'ils pourraient progresser. Ils ont compris, comme je le disais dans *L'entreprise à l'écoute* [1989] que leur rôle était de mettre les gens dans des conditions favorables pour travailler, et de leur fixer des objectifs ambitieux. On ne « motive » pas les gens, pas plus qu'on ne les « mobilise ». Il faut simplement leur donner des occasions de se motiver eux-mêmes.

Philippe Durance : Vous accordez beaucoup d'importance au côté pragmatique de vos démarches. Est-ce aux États-Unis que vous avez découvert cette « posture » épistémologique ?

Michel Crozier : Oui, tout à fait. Mais, j'ajouterai que la France est un pays dont l'élite a été, et reste, dominée par une vision théorique qui l'assoit dans ses prérogatives, dans son monopole de la science, et de la conscience. Cependant, la France survit parce qu'elle est aussi un pays pragmatiste. Beaucoup de choses y ont été faites de cette façon. Dans les méandres des luttes pour le pouvoir intellectuel, quelqu'un comme Claude Bernard, par exemple, avec sa méthode expérimentale, a eu beaucoup d'importance¹². Les biologistes étaient plus ouverts que les physiciens.

¹² Médecin, physiologiste, Claude Bernard (1813-1878) est à l'origine de la méthode scientifique expérimentale : « *Le savant complet est celui qui embrasse à la fois la théorie et la pratique expérimentale : premièrement, il constate un fait ; deuxièmement, à propos de ce fait, une idée naît dans son esprit ; troisièmement, en vue de cette idée, il raisonne, institue une expérience, en imagine et en réalise les conditions matérielles ; quatrièmement, de cette expérience résultent de nouveaux*

Nous avons beaucoup souffert au CNRS [rire] de la dictature inconsciente des mathématiciens et des physiciens, alors que les sciences humaines ne peuvent pas se développer avec des modèles mathématiques et/ou avec la vision théorique de la physique. Or, mes collègues étaient, pour une bonne part, influencés par le modèle de la physique ; ils voulaient découvrir des lois !

Il y a dans la prospective des tendances qui vont tout à fait dans le sens du pragmatisme.

Philippe Durance : A ma connaissance, la sociologie était une discipline assez jeune quand vous avez débuté.

Michel Crozier : Oui, heureusement. C'est parce qu'elle était une discipline très jeune, un appendice, pas très noble, de la philosophie, que beaucoup d'innovations étaient possibles. Il n'y a pas eu de licence de sociologie avant le milieu des années 50¹³.

Philippe Durance : Gaston Berger était d'ailleurs Directeur général de l'enseignement supérieur à ce moment-là et il a été l'un des artisans de cette création. A l'époque, les sciences de l'homme, qui étaient appelées aussi, mais moins fréquemment, sciences humaines ou sciences sociales, recouvraient deux grands domaines que sont la psychologie et la sociologie.

Michel Crozier : Tout à fait.

Philippe Durance : Je serai très intéressé de connaître la vision que vous avez de l'évolution actuelle de la sociologie, qui s'est beaucoup transformée ces dernières décennies. Outre la sociologie des organisations, il y a eu également, entre autres, l'émergence de la sociologie des sciences, avec quelqu'un comme Bruno Latour, qui, un peu comme vous, a été très connu et reconnu aux États-Unis, et un peu moins en France. Une des caractéristiques de ces sociologies n'est-elle pas, justement, d'être à la croisée de plusieurs disciplines et d'avoir, de ce fait, un problème de reconnaissance dû à cette incapacité de la classer dans des catégories prédéfinies, habitude bien française ?

Michel Crozier : Malheureusement, oui, et j'en ai beaucoup souffert. C'est un peu moins le cas maintenant. Le fait que nous nous soyons appuyé sur Sciences Po¹⁴ et que l'évolution de Sciences Po se soit faite en misant sur l'international et sur l'ouverture au plus grand nombre, a beaucoup compté. Cela a permis de faire évoluer les mentalités. Richard Descoings, le directeur, est quelqu'un d'assez extraordinaire ; il a joué la quantité — près de 7 000 élèves fréquentes l'Institut, dont plus de 2 000

phénomènes qu'il faut observer et ainsi de suite. L'esprit du savant se trouve en quelque sorte toujours placé entre deux observations : l'une qui sert de point de départ au raisonnement, et l'autre qui lui sert de conclusion. » (*Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, 1865). L'application de cette méthode lui a permis de faire progresser la physiologie et la médecine dans de nombreux domaines. Les principes scientifiques de la méthode expérimentale ont suscités en France d'importantes controverses épistémologiques (cf., par exemple, René Thom, « La méthode expérimentale : un mythe des épistémologues (et des savants ?) » in Hamburger (Jean), 1986, *La philosophie des sciences aujourd'hui*, Paris, Gauthier-Villars, pp. 7-20.

¹³ La licence de sociologie a été créée en 1957.

¹⁴ L'Institut d'études politiques de Paris comporte près d'une dizaine de centres de recherche. En matière de sociologie, il en compte deux : le CSO et l'Observatoire sociologique du changement (OSC).

étrangers — et a mis en place pour cela un modèle d'organisation interne assez proche du modèle américain.

En revanche, dans le milieu intellectuel traditionnel, nous ne sommes pas acceptés. A une époque, à titre personnel, j'ai été accepté comme essayiste. Mes livres se vendaient bien [rire] mais cela bloquait toujours dans le milieu intellectuel.

Philippe Durance : Un ouvrage tel que *L'acteur et le système* [1977] a été et reste pourtant une référence en matière d'analyse des organisations.

Michel Crozier : Oui. Jusqu'à présent, il s'agit même de la référence. Il y a maintenant pas mal de livre sur les organisations, mais celui-ci reste en effet encore incontournable. J'ai appris d'ailleurs, qu'avec le passage en livre de poche, nous en sommes arrivés finalement à 150 000 exemplaires, pour un livre [rire] qui est difficile à lire, qui n'est pas grand public.

Philippe Durance : Je ne pense pas qu'une seule école de commerce n'en recommande pas la lecture dès la première année.

Michel Crozier : Tout à fait. Mais, bien que les entreprises aient beaucoup évolué, il reste des clivages et, surtout, une hiérarchie. Le monde des très grands patrons est beaucoup plus ouvert que celui du dessous. J'ai collaboré — même si cela n'a pas été très loin — avec Bertrand Collomb ; il a été président de l'Institut de l'entreprise et il vient d'être élu à l'Institut — nous sommes donc confrères maintenant¹⁵. Il a fait, pour une revue, une longue critique élogieuse de *L'entreprise à l'écoute*. Il y a donc une certaine connaissance et un respect au plus haut niveau. Mais la plupart n'a pas compris, contrairement aux dirigeants américains¹⁶, qu'elle peut s'en servir. Les entreprises de conseil servent heureusement d'intermédiaire. J'ai beaucoup contribué à ce niveau¹⁷. Quand il s'est agi de placer les personnes que nous avons formées, les entreprises de conseil ont constitué, au cours d'une petite dizaine d'année, le terrain le plus important pour nous en termes d'influence. Nous y avons placé ainsi une bonne partie de nos sociologues. Il s'agissait de petits volumes : vingt étudiants par an. Nous souhaitions nous faire reconnaître par la qualité, pas par le nombre. Au début, ces entreprises n'acceptaient pas les filles, alors qu'elles représentaient en moyenne la moitié de nos promotions. Ils prenaient des garçons qui avaient notre DEA en complément d'un autre diplôme, d'écoles d'ingénieurs — nous avons eu deux ou trois X — ou d'écoles de commerce telles qu'HEC, l'Essec et Sup de Co Paris. Il y avait même — ça c'est la France ! — la révérence pour l'excellence. Un peu comme aux États-Unis. Mais, aux États-Unis, les chefs d'entreprise viennent rarement de Harvard. Ils sont passés par la Harvard Business School, ce qui est complètement différent [rire].

Marc Mousli : Si nous voulions décrire, très schématiquement, le chemin parcouru en un siècle en matière de management, nous pourrions dire que Taylor a

¹⁵ X-Mines, fondateur du Centre de recherche en gestion (CRG) de l'Ecole polytechnique, Bertrand Collomb est le PDG des Ciments Lafarge. Il a été élu à l'Académie des Sciences morales et politiques, au sein de la section Economie politique, Statistique et Finance, en décembre 2001.

¹⁶ Michel Crozier a notamment été professeur de sociologie durant plusieurs années à Harvard. Il a également enseigné à Irvine, le troisième campus de Californie.

¹⁷ Michel Crozier a été conseiller scientifique de plusieurs sociétés de conseil, dont le cabinet Andersen Consulting, devenu par la suite Accenture, dans lequel il a essayé d'intégrer les différentes dimensions de la sociologie des organisations, sans succès.

réduit l'homme à ses bras, Elton Mayo et l'école des relations humaines y ont ajouté un cœur, et votre modèle de l'acteur, un cerveau. Comment êtes-vous parvenu à cette étape ?

Michel Crozier : L'observation d'une organisation en fonctionnement montre deux choses : la première, c'est que les règles édictées par les dirigeants et les technocrates sont utiles, mais ne constituent qu'un cadre, en allant peut-être un peu loin je dirai même un décor, dans lequel les actions s'inscrivent avec leur logique propre. Pour qu'une entreprise fonctionne, les salariés doivent les interpréter, les compléter, voire les contourner. Ils se saisissent de ces inévitables marges d'incertitude, qu'ils transforment en marges de liberté et qu'ils utilisent pour atteindre leurs propres objectifs. C'est dans ces « interstices » que tout individu opérant dans un système d'action concret — expression que je préfère à celle d'organisation — trouve son pouvoir. Il est bien entendu en compétition avec ses collègues, qui vont eux aussi chercher à construire leur propre pouvoir sur les mêmes zones.

Le deuxième enseignement de l'observation est que nous sommes en présence de systèmes. Des systèmes humains, qui ont des modes de fonctionnement bien connus depuis Bertalanffy : les individus — éléments du système — comptent bien entendu, mais le plus important ce sont les relations qu'ils ont entre eux. Quand on a compris l'importance du pouvoir, des conflits et des relations systémiques on peut analyser n'importe quelle organisation.

Philippe Durance : Quels sont vos rapports avec les sciences de la complexité ?

Michel Crozier : Nous sommes tous tombés dans la complexité. Il n'y a pas de réflexion sur l'organisation qui ne prenne en compte cette dimension. Déjà, dans les années 80, j'avais été très frappé par les analyses américaines. J'ai tiré de mes propres travaux une vision radicale : la seule réponse possible à la complexité, c'est la simplicité. La réponse habituelle, bureaucratique, à la complexité, c'est la complexité des structures et des procédures, ce qui aboutit inévitablement aux complications, d'où le renforcement de la bureaucratie. La seule réponse possible est celle de la simplicité des structures et des procédures. Structure et procédures, par définition, sont bêtes ; seuls les hommes, individuellement, sont intelligents. Mon slogan à l'époque était : « Sophistiquer les hommes plutôt que les procédures et les structures ». Cela se voyait très bien dans l'évolution réelle, pratique, des organisations. Le comble de la stupidité ayant été atteint par General Motors avec dix-neuf niveaux hiérarchiques et un code de procédures de plusieurs centaines de pages. A la même époque, les japonais battaient facilement GM avec cinq niveaux hiérarchiques seulement et pas de code de procédures.

Le début de la révolution managériale américaine, déclenchée par la concurrence japonaise dans les années 80, m'a fait beaucoup réfléchir. Les japonais gagnaient parce que le modèle intellectuel était simplifié et donnait, en même temps, une part beaucoup plus grande à l'intelligence humaine. A ce moment-là, il fallait repenser les problèmes d'organisation. C'est pourquoi *Le Prix de l'excellence* a connu un tel succès, alors que, sur le fond, il est assez contestable ; disons qu'il correspond aux traditions américaines, dans lesquelles il y a aussi du bon.

Quelques années plus tard, le phénomène de la mondialisation a émergé. Et j'ai buté sur les systèmes financiers. Je n'ai pas pu intégrer cette dimension. Il y a une opposition entre ma vision du management, basé sur la simplicité et l'ouverture humaine, et les problèmes posés par la domination d'un système mondial par la finance. J'ai assez bien intégré le système américano-japonais, dans lequel les japonais finançaient le développement américain en achetant des bons du Trésor. Nous nous trouvons maintenant dans un système qui va encore plus loin, où les ouvriers chinois, avec leurs salaires de misère, financent la consommation américaine, à un point tel que l'ensemble américain s'écroulerait si la Chine se repliait sur elle-même. Ce système, extraordinaires, permet à la Chine de se développer et à l'Amérique de continuer une course qui devra s'arrêter un jour. Les arbres ne poussent pas jusqu'au ciel.

Michel Godet : Quelle est votre regard sur les travaux d'Edgar Morin ?

Michel Crozier : J'aime bien Edgar Morin. Il dit des tas de choses passionnantes. Mais, pour moi, ce n'est pas empirique. Je n'ai personnellement considéré les systèmes que comme des systèmes concrets. Pour lui, il s'agit d'une réflexion systémique, d'une méthode pour analyser la réalité. Pour moi, le système est la réalité. J'ai même forgé pour cela une expression, ce qui m'arrive rarement : le « système d'actions concret ». Nous vivons dans des systèmes d'actions concrets qui s'entrecroisent, qui font problèmes et qu'il faut étudier.

Marc Mousli : Dans plusieurs de vos ouvrages, dont *L'acteur et le système*, vous traitez du changement, parfois pour en expliquer les mécanismes, parfois pour déplorer que la France ait tant de mal à changer, à s'adapter aux évolutions du monde. Comment expliquez-vous cette difficulté à changer ?

Michel Crozier : L'explication de la difficulté de changer par une « résistance au changement » spécifiquement française est absurde. Quand on a compris comment l'acteur, même le plus modeste, construit son pouvoir lui-même, dans les zones d'incertitude du système d'action, on comprend aussitôt que tout changement met en péril cette construction fragile. Pour l'accepter, l'individu doit donc avoir la perspective d'y gagner, y compris sur des terrains informels que les dirigeants ne peuvent comprendre sans l'aide d'un travail de terrain montrant comment fonctionne le « système réel à considérer », souvent différent du système officiel décrit dans les organigrammes et les fiches de poste.

Le changement suppose une coopération entre des acteurs qui en acceptent l'idée, et qui vont négocier pour ne pas perdre de leur pouvoir (informel). Il doit s'accompagner d'un apprentissage collectif. Il ne s'agit pas de lire et commenter des circulaires expliquant la nouvelle organisation : l'apprentissage collectif est un processus coopératif par lequel les acteurs vont découvrir et élaborer, le plus souvent par essais-erreurs, un ensemble nouveau de comportements formant système. Ils peuvent s'approprier des connaissances extérieures, mais ce n'est ni le plus important, ni le plus difficile. Ce qui compte vraiment, c'est inventer de nouvelles façons d'agir ensemble, et les « fixer ». Une fois « fixées », elles pourront être transmises à de nouveaux arrivants dans l'organisation, et se perpétuer — ou du moins durer un certain temps.

Bibliographie

- Crozier (Michel), 1951, *Usine et syndicats d'Amérique*, Editions ouvrières
- Crozier (Michel), 1956, *Petits fonctionnaires au travail*, CNRS
- Crozier (Michel), 1965, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil ; Seuil, coll. Points Essais, 1971
- Crozier (Michel), Friedberg (Erhard), 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil ; Seuil, coll. Points Essais, 1992
- Crozier (Michel), 1987, *État modeste, état moderne, stratégies pour un autre changement*, Le Seuil
- Crozier (Michel), Gingembre (Corinne), 1987, *Comment mobiliser les ressources humaines dans l'entreprise*, rapport intérimaire du groupe de travail, Institut de l'entreprise, novembre
- Crozier (Michel), 1989, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, Interéditions ; Seuil, coll. Points Essais, 1994
- Crozier (Michel), 2002, *Ma belle époque*, Fayard
- Crozier (Michel), 2004, *A contre courant*, Fayard
- Normann (Richard), Ramirez (Rafael), 2000, *Constellations de valeur*, Village mondial ; préface de Michel Crozier
- Pavé (Francis) (Dir.), 1994, *L'analyse stratégique : sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Seuil
- Peters (Thomas J.), Waterman (Robert H.), 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins ; traduit en français sous le titre *Le Prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983
- Stoffaes (Christian), 1978, *La grande menace industrielle*, Paris, Calman-Lévy ; Le Livre de Poche, coll. Pluriel, 1979