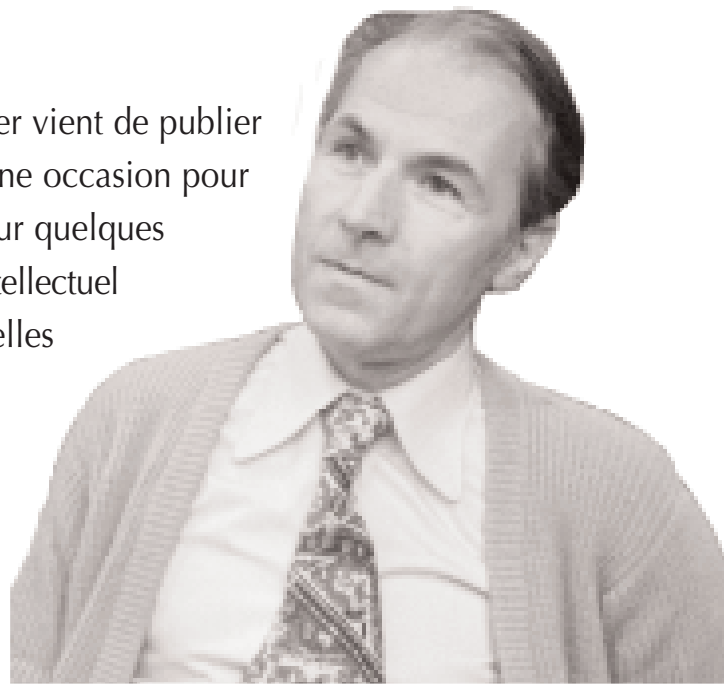


# MICHEL CROZIER, SOCIOLOGUE À CONTRE-COURANT

À quatre-vingt deux ans, Michel Crozier vient de publier le deuxième tome de ses mémoires. Une occasion pour nous de le rencontrer afin de revenir sur quelques moments marquants de son parcours intellectuel et sur sa vision des sciences sociales telles qu'elles ont évolué en France au cours des dernières décennies

PROPOS RECUEILLIS PAR **Dominique VELLIN**,  
ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES



© Sophie Bassouls/CORBIS-SYGMA

## UN INTELLECTUEL ENGAGÉ

**G & C** *Quel fut votre positionnement au sein de la gauche intellectuelle durant les décennies d'après-guerre ?*

**Michel CROZIER (M.C.)** Comme un grand nombre d'étudiants en sciences sociales, je fréquentais alors les milieux trotskistes. J'écrivais pour les Temps Modernes des papiers dans lesquels, suivant la tendance qui était largement partagée par les intellectuels de l'époque, j'accusais le système de tous les maux. Ce n'est que par la suite que j'ai fait le choix d'une sociologie résolument tournée vers l'action, et que j'ai abandonné cette posture purement contestataire.

**G & C** *Vous écrivez que lorsque vous avez commencé à faire des études de terrain, vous avez perdu progressivement votre foi révolutionnaire.*

**M.C.** Oui. Après mon entrée au CNRS, j'ai pataugé pendant une année avant de me décider à faire des études de terrain. Beaucoup de choses m'ont amené à évoluer, mais les travaux que j'ai réalisés à l'époque au Centre des Chèques Postaux de Paris ont constitué un

tournant majeur. La question que je me posais alors était de savoir si les employés de bureau avaient ou non une conscience de classe. C'était une des grandes questions du marxisme à l'époque. A ma stupéfaction, j'ai découvert au fil de mes entretiens que le concept même de conscience de classe était étranger aux filles des Chèques. J'eus beau reprendre tous mes protocoles d'entretien, je ne trouvais pas la moindre trace, ni de ce vocabulaire, ni de ce sentiment, y compris chez celles qui adhéraient à la CGT. Certaines d'entre elles étaient violemment mécontentes, mais ce qu'elles critiquaient était « l'organisation ».

**G & C** *Une autre période de votre vie, un peu plus tard, fut déterminante : celle de passage par la revue Esprit. Elle fut, dites-vous, « un creuset dans lequel vous avez forgé votre personnalité intellectuelle et morale ».*

**M.C.** Effectivement, oui. On ne pense pas tout seul. On pense avec, pour et contre autrui. Esprit, comme le Club Jean Moulin, fut de ce point de vue une étape décisive, qui m'a permis de comprendre la société, d'apprendre à écouter et de me faire entendre. L'expérience fut aussi pour moi une façon de me faire connaître dans le monde intellectuel.

J'avais au sein de l'équipe une qualité particulière qui

me faisait problème, mais qui avait également quelques avantages: j'étais bizarre. Les sciences sociales n'avaient alors pas encore envahi le champ intellectuel, ce qui me donnait un statut de marginal. Albert Béguin, le directeur de la rédaction, disait alors: «Il est très bien ce Crozier, malgré sa sociologie...».

**G & C** *Deux voies, écrivez-vous, s'ouvraient à vous dans votre jeunesse: d'un côté celle de l'analyse et des grands choix, et d'un autre celle de l'expérimentation. D'une certaine façon, vous avez toujours oscillé entre les deux.*

**M.C.** J'ai oscillé entre les deux, mais j'ai choisi la voie du travail de terrain, plutôt que celle de la politique. C'était un autre moyen de remonter aux grands choix. Ça a impliqué tout naturellement, et en relativement peu de temps, un éloignement du marxisme et du gauchisme.

**G & C** *Vous avez toujours refusé après votre période marxiste d'inscrire votre démarche dans une perspective idéologique?*

**M.C.** C'est cela, oui. Ça n'a d'ailleurs pas toujours été la position la plus confortable. Au départ, j'ai été très fêté parce que j'apportais du nouveau dans le débat politique. Mais j'ai vite été confronté à un problème propre à la France: on ne m'écoutait que dans la mesure où la discussion n'était pas partisane. Dès qu'elle le devenait, on ne m'écoutait plus et on m'accusait d'être un homme de droite. Quand on vous a collé cette étiquette, vous ne pouvez plus rien faire. Vous pouvez toujours vous défendre d'être un homme de droite mais vous n'êtes pas convaincant.

---

## LES RÉVOLUTIONS ESTUDIANTINES FRANÇAISES ET AMÉRICAINES COMPARÉES

**G & C** *Pendant les années 1968-1970, vous avez fait l'expérience des révolutions étudiantes comparées en France et aux États-Unis*

**M.C.** Oui, j'étais aux premières loges à Nanterre et à Harvard lors de ces deux explosions, qui se sont produites à un an de distance. La révolution étudiante s'est modelée, dans chaque pays, sur l'écologie particulière des systèmes universitaire et politique. Ce n'étaient pas du tout les mêmes tempêtes. Aux États-Unis, les attaques ne furent pas dirigées contre l'institution. Et si par la suite celle-ci fut aussi mise en cause, la révolte fut canalisée dans (et par) la politique. Elle visait, d'abord et avant tout, la guerre du Vietnam. L'institution universitaire américaine a plié; il y a eu des histoires absurdes pendant quelques

années, mais finalement elle s'en est bien sortie. Ce n'était pas le cas en France, où l'institution même était en cause. Personne n'y était vraiment dévoué. Elle était vermoulue et elle a fini par craquer. Ce fut au final la pagaille pendant une douzaine d'années. Dans un premier temps au moins, les Américains ont été beaucoup plus loin dans l'extrémisme personnel et la permissivité. De l'extérieur, les Français apparaissaient alors comme très timides. Les mouvements étudiants ont débuté chez nous plus tardivement qu'ailleurs. Nos voisins européens avaient tous déjà suivi le mouvement. Les jeunes Français se sont alors sentis obligés d'en faire plus que les autres, au point de devenir à leur tour des références à l'étranger.

**G & C** *Quelle était votre positionnement à l'époque de ces événements en France?*

**M.C.** Je n'avais aucun lien affectif avec ce monde universitaire en train de s'écrouler et je n'étais pas favorable au mode d'enseignement *ex cathedra* qui s'y pratiquait. J'ai au contraire cherché à promouvoir la formule du séminaire. Généralement, je donnais dans un premier temps un petit cours de présentation et je proposais une discussion autour du même thème la fois suivante. J'avais expérimenté le procédé avec un grand succès à Harvard, mais il m'est apparu qu'il ne fonctionnait pas du tout à Nanterre. Même s'ils prétendaient vouloir l'ouverture et l'échange avec les enseignants, les étudiants français ne savaient pas discuter. J'étais très persistant et sûr de moi, mais c'était la pagaille à chaque tentative. Les étudiants en étaient très malheureux.

**G & C** *Quelles relations avez-vous eu avec le groupe Cohn-Bendit à cette époque?*

**M.C.** Ils me harcelaient, bien sûr, mais c'était encore très festif à l'époque. Je leur répondais en essayant de plaisanter, et généralement, j'avais les rires de mon côté. J'étais très fier de pouvoir prétendre que jamais ils n'ont réussi à interrompre l'un ou l'autre de mes cours.

---

## UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE DE L'ACTION COLLECTIVE

**G & C** *Vous avez joué un rôle important dans les années 1980 au sein de l'Institut de l'Entreprise*

**M.C.** Oui. C'était le début de la première présidence Mitterrand et, contrecoup du succès socialiste, on assistait à un «réveil des entreprises». Beaucoup d'entre elles faisaient appel à des psychosociologues pour former les contremaîtres qui devaient prendre le

leadership des groupes de discussions imposés par la loi. En ce qui me concerne, j'ai accepté de collaborer avec l'Institut de l'Entreprise pour la préparation du Grand Forum de l'Entreprise de 1985. Ce fut un succès impressionnant et j'eus une certaine influence pendant quelques années. Par exemple, j'ai réussi à effectuer, deux ans durant, des enquêtes comparatives sur quatre entreprises performantes.

Les études que j'ai réalisées à cette époque m'ont amené à faire de l'écoute un point essentiel de mon credo sur la stratégie de changement. Ce principe fondamental était au cœur de la formation que je délivrais à mes étudiants. Il était en somme simpliste et brutal: «Débrouillez-vous! Si les gens ne parlent pas, c'est que vous n'écoutez pas. Vous vous apercevrez que si vous écoutez passionnément, les gens parlent. Il n'y a aucune technique, si ce n'est le fait d'être passionné et aux aguets».

*G & C Un des moments importants dans votre parcours fut votre intervention pour la réforme de la SNCF sous le gouvernement Chirac, après les législatives de 1986.*

**M.C.** C'est cela, oui. Cette période a été marquée par des tensions sociales qui prirent vite une tournure rappelant le climat de Mai 1968. Le combat avait repris à la SNCF. Il s'agissait au départ d'une grève très limitée des guichetiers, qui s'est vite étendue à la Traction parmi les jeunes conducteurs et ensuite à tout le système. Jacques Chirac avait cru bon de chercher à étouffer le mouvement dans l'œuf en prônant une attitude de fermeté. Il multiplia les déclarations imprudentes: la grève devint générale et il dut céder. C'est à ce moment que Jean Dupuy, le dirigeant démissionnaire, décida de faire appel à un audit social. J'ai été chargé de cette mission avec Jacques Lesourne, qui devait par la suite devenir directeur du Monde, et Jean-Léon Donnadiou, qui avait été pendant vingt ans le second d'Antoine Riboux (le président de BSN). La mission fut absolument passionnante. Elle constituait pour moi une chance inespérée de mettre à l'épreuve les idées que j'avais mûries pendant vingt ans sur les possibilités réelles d'intervention sociologique dans les entreprises. Son succès m'a donné l'impression que j'avais développé un instrument solide et fiable qui pouvait être appliqué à toutes sortes de situations.

Nous avons commencé par faire une enquête auprès de ceux qui étaient considérés au sein de l'entreprise comme les plus durs et les hommes clefs de la situation: les conducteurs de locomotive. Les résultats furent immédiatement communiqués aux interviewés. Ce fut un happening extraordinaire. Les cheminots étaient impressionnés par notre attention à leur égard, et l'intervention rencontra un grand succès. L'étude aboutit ainsi à des réformes considérables dans l'organisation de la Traction, qui constituait une branche importante de la SNCF. Nous avons en par-

ticulier supprimé un échelon majeur dans la hiérarchie traditionnelle des postes.

Dans notre élan, nous avons entamé deux autres enquêtes: l'une sur le groupe des contrôleurs, et l'autre sur l'encadrement. De plus, je préparais déjà une réflexion sur le fonctionnement de la SNCF qui aurait parachevé notre intervention. Cela aurait permis enfin la modernisation et le redressement de l'entreprise. Malheureusement, la politique a interféré: Mitterrand fut réélu pour un second septennat et Rocard prit la tête du gouvernement. Profitant d'un accident, Mitterrand poussa le président Philippe Roussillon à la démission et le remplaça par un de ses féaux, Jacques Fournier. Dans un premier temps, je ne compris pas ce geste qui était le fait du prince. Il m'est ensuite apparu qu'il s'agissait en réalité de ramener la CGT au centre du dispositif parce que celle-ci avait perdu pied. C'était un moyen de faire revenir en force ce syndicat dans un de ses deux bastions fondamentaux.

*G & C Vous parlez également dans vos mémoires d'un autre succès auquel vous avez participé: celui d'Air France en 1993-1994.*

**M.C.** Effectivement. Air France fut une véritable épopée. L'expérience de la SNCF m'avait laissé un peu amer, mais la compagnie aérienne nous apparaissait comme une autre chance, plus spectaculaire encore, d'utiliser l'outil que nous avons développé pour résoudre les crises, et même les prévenir. Comme toutes les compagnies mondiales, Air France souffrait de la déréglementation du transport aérien et de la guerre du Golfe. Le problème y avait cependant pris des dimensions beaucoup plus dramatiques, en raison d'une crise profonde du leadership. Bernard Attali, le nouveau président, avait lancé deux plans successifs de redressement, sans succès, et le personnel s'était mis en grève de façon violente et brutale. C'est dans cette situation de désarroi total, sous Balladur, que Christian Blanc fut nommé à la direction et que François Dupuy et moi-même fûmes amenés à intervenir.

Notre équipe dû mener des entretiens en catastrophe. C'était le branle-bas de combat. Des problèmes de santé m'ont malheureusement contraint à interrompre temporairement ma participation à la mission, mais cent six entretiens avaient été passés quand je suis revenu trois semaines après.

Selon la méthode expérimentée à la SNCF, les résultats furent présentés aux membres des groupes intéressés. Ils montraient que c'était l'organisation dans sa globalité qui était à revoir. Le rapport révélait une situation tout à fait paradoxale, qui était au cœur même des problèmes d'Air France: plus on parvenait à réduire les coûts et la productivité individuelle, plus la productivité globale diminuait. Ce qui était en jeu, c'était le modèle de coopération. Le contrôle de ges-

tion faisait pression pour obtenir les meilleurs ratios de productivité au niveau de chaque petit secteur, de chaque métier, de chaque poste. Chacun devait atteindre des objectifs soigneusement mesurés. Mais, alors que la productivité individuelle augmentait, les salariés n'avaient plus le temps de s'écouter mutuellement et la coopération générale en pâtissait largement. La démonstration fut tout à fait extraordinaire et provoqua une grande surprise.

Christian Blanc eut alors une bonne réaction. Il était impressionné, ébranlé. Il avait fait sienne cette interprétation, mais il lui semblait que fonder un diagnostic aussi important sur une enquête qualitative était insuffisant. Il fallait réaliser une enquête quantitative de plus grande ampleur. Nous avons donc envoyé aux employés d'Air France quarante mille questionnaires, comportant notamment des questions ouvertes permettant à chacun de s'exprimer librement. Soixante volontaires de l'entreprise furent ensuite réquisitionnés pendant trois semaines, pour réaliser un travail difficile et ingrat d'analyse sous la supervision du cabinet SMG.

Après de longues tractations auprès de Bruxelles pour que le gouvernement puisse accorder à la compagnie le soutien financier nécessaire pour éviter une faillite, Christian Blanc eut l'astuce de présenter deux plans. Un premier, destiné aux employés, supprimait un certain nombre d'avantages acquis, dans la lignée du précédent. Il fut cependant accompagné d'un second qui, lui, ne concernait que le management. Christian Blanc montrait ainsi clairement que ce n'était pas seulement le personnel d'exécution qui devait faire les frais des difficultés de la compagnie, mais que le management devait apporter sa contribution. L'organisation fut ainsi entièrement revue. Elle fut restructurée autour de pôles de responsabilité géographique et la hiérarchie fut de cette façon complètement écrasée. Air France s'est ainsi progressivement relevé et a retrouvé une bonne santé économique, mais j'ai été très déçu que l'on n'ait pas davantage tiré parti de ce succès dans d'autres entreprises, publiques ou privées. Il s'agit en effet d'un problème récurrent dans la vie économique française.

**G & C** *Vous avez également été consultant au sein de cabinets privés, mais l'expérience n'a pas été la plus facile que vous ayez connue ?*

**M.C.** Non. J'étais à l'époque déjà en retraite. Le problème est que le temps du conseil n'est pas celui de l'écoute. Les consultants vont trop vite. On est formé aujourd'hui, dans les grandes écoles en particulier, à répondre à toutes les questions et à tout savoir tout de suite. On vous apprend à avoir des idées (ou plutôt à colporter celles des autres) et à

être brillant, mais vous n'êtes pas capable d'écouter suffisamment pour comprendre une réalité qui est toujours plus complexe que la représentation qu'on en a. J'ai beaucoup travaillé sur ce point.

---

## REGARD CRITIQUE SUR LES SCIENCES SOCIALES AUJOURD'HUI

**G & C** *Vous citez dans vos mémoires Diana Pinto, qui disait que les années 1960 constituaient une sorte d'âge d'or pour les sciences sociales. Comment celles-ci ont-elles évolué depuis, et quelle est, de votre point de vue, leur situation en France aujourd'hui ?*

**M.C.** À cette époque, elles suscitaient en effet un immense enthousiasme bien que les bases sur lesquelles elles s'appuyaient fussent encore tout à fait insuffisantes. Cet élan s'est cassé sur 1968 : les assistants gauchistes prirent le pouvoir dans les universités, alors qu'ils étaient incapables de reconstruire quoi que ce soit sur les ruines de ce qu'ils avaient détruit. À Nanterre, j'ai personnellement décidé de quitter mon poste après la révolution, convaincu que j'étais incapable de rétablir tout seul la situation.

On a assisté ensuite à une sorte de balkanisation de la sociologie, qui a pris toutes sortes d'orientations différentes, relativement plus empiriques. Chaque secteur a trouvé ses sociologues : nous avons désormais une sociologie de l'éducation, une sociologie de la santé, une sociologie de la culture... Ces divers domaines sont en revanche restés relativement fermés les uns aux autres avant qu'une meilleure pratique de dialogue ne s'instaure progressivement. Une caractéristique générale est que le grand public s'intéressant aux sciences sociales a été patiemment colonisé par Pierre Bourdieu et tous ceux qui ont travaillé avec lui dans une perspective contestataire. À travers l'influence du journal *Le Monde*, il a fini par imposer sa marque à toute la sociologie.

**G & C** *Ne pensez-vous pas que la sociologie a tendance de plus en plus à se clore sur elle-même et qu'on assiste à une déconnexion croissante entre cette discipline et le grand public ?*

**M.C.** Oui et non. Certes, le cloisonnement, qui est une des plaies de la société française, s'est aggravé. La discussion a cessé. Mais, en même temps, s'est imposée la vulgate de dénonciation que je résumerais ainsi. On répète que les gens ne comprennent pas qu'ils sont le jouet du système. Le sociologue dévoile la réalité mais ne donne aucune clef pour la comprendre et sur-

tout pour la transformer. On est revenu au marxisme le plus primaire, même si la référence à Marx et à la révolution a disparu.