



Le sociologue Michel Crozier, inventeur de la sociologie des organisations, ne cesse d'interroger la société sur la liberté comme valeur cardinale.

Par Serge Guérin



MYCHELLE DANZAU/RFP ET DR

**Liberté individuelle et vivre ensemble**

**« Si l'on prend trop de précautions, il devient impossible d'agir »**

22

**M**ichel Crozier est une figure majeure de la sociologie. Véritable inventeur de la sociologie des organisations, il a mis en exergue l'importance de la motivation dans le développement d'une collectivité. Il a influencé des générations de chercheurs mais aussi d'hommes politiques et de chefs d'entreprises en insistant sur la nécessité du consensus pour produire des réformes. Ce personnage radicalement modéré a contribué à rendre la société française un peu plus adulte en rappelant, par exemple, que l'on ne change pas la société par décret ou qu'il est nécessaire d'écouter l'autre pour répondre à ses arguments. À 85 ans, il vient de publier un nouveau livre, *Nouveau regard sur la société française* (Odile Jacob) écrit avec la collaboration active du journaliste Bruno Tilliette.

**TC:** Vous avez voué votre vie à tenter de décrypter et dénouer les blocages qui entravent la société française. Or, aujourd'hui encore, la France semble se complaire dans une position pessimiste et victimaire, comment expliquez-vous la permanence de cette situation ?  
**Michel Crozier:** Oui, l'état moral des Français n'est pas très bon. Mais a-t-il jamais été bon ? Je crois que le malaise français est profond et culturel. Il y a une telle conviction que la volonté d'un seul peut tout, que l'on n'essaye pas de faire bouger les choses chacun à son niveau. Nous ne sommes pas dans une démocratie pluraliste, mais dans une république monarchique où une technocratie décide seule et n'est pas contrôlée sauf au moment des élections. Chacun est persuadé de savoir ce qu'il faut faire sans avoir besoin de consulter les personnes concernées. On décide d'en haut sans mesurer la complexité des choses, sans avoir une vision globale. Ce fut par exemple le cas pour les 35 heures. La mesure allait dans

le sens de l'évolution des choses, mais elle a été imposée sans discussion et sans prendre en compte les différences de situations. Personne n'a songé à demander leurs avis aux salariés et aux employeurs... Vous avez eu la même chose avec le CPE dont le projet pouvait être intéressant mais la façon dont le Premier ministre a imposé son projet ne pouvait que susciter des réactions de refus. Il y a en France, une utopie de la solution radicale, celle qui va permettre de régler les problèmes d'un coup de baguette magique. Or, je crois qu'il n'y a rien de tout noir ou de tout blanc. Il n'y a pas de solution miracle ni définitive. La plupart de nos décisions ont des conséquences qui peuvent être négatives, à court ou moyen terme, localement ou au loin.  
**Encore plus en ces temps de mondialisation et d'économie imbriquées les unes avec les autres...**  
Les gens qui pensent qu'il est possible de décider sans se préoccuper de ce qui se passe ailleurs sont des imposteurs. Ils profitent d'un

TC N° 3283 DU 17 JANVIER 2008

Hebdomadaire  
 T.M. : 15 000  
 JEUDI 17 JANVIER 2008  
 ☎ : 01 44 83 82 82  
 L.M. : 85 000  
 L'ESPIONNAGE CHRETIEN



**Il y a en France, une utopie de la solution radicale, celle qui va permettre de régler les problèmes d'un coup de baguette magique."**

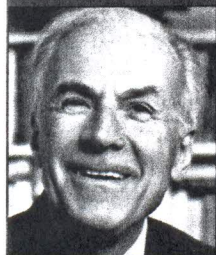
sentiment très puissant en France où l'on se croit différent des autres et les meilleurs. Outre que cette attitude est très prétentieuse, elle pose surtout le problème de nous interdire de regarder ailleurs et de profiter de l'expérience des autres. Regardez la question de la TVA sociale : c'est un projet intéressant qui est torpillé par exemple au nom du risque inflationniste. Mais la TVA sociale a été mise en place en Allemagne et au Danemark et dans ces deux pays, il n'y a pas eu d'augmentation des prix !

**Vous avez toujours défendu une approche pragmatique, où l'on avance par une démarche d'essai erreur puis de correction.**  
On pourrait avantageusement s'inspirer de la démarche des Anglo-saxons qui ont tendance à essayer des choses et à ne les adopter que si elles marchent. Si une idée apparaît bonne, il est essentiel de la faire partager par l'ensemble des acteurs de façon à ce que chacun se sente écouté et partie prenante. Personne ne se retrouvera à 100 % dans la décision prise, mais personne n'aura l'impression de ne pas avoir compté. Dès lors, il y a de bonnes chances que la réforme fonctionne.

**Une autre caractéristique de notre fonctionnement dites-vous, c'est l'empilement de décisions et de lois et l'absence d'évaluation. La démarche initiée par Martin Hirsch de tester le Revenu de solidarité active ou la volonté du gouvernement actuel de tester l'eurotaxe d'abord en Alsace, ne vous semble-t-elle pas inaugurer une autre façon de faire ?**  
Ce serait, en effet, une révolution. Voilà des

années, par exemple, que les entreprises bénéficient d'aides en particulier pour sauver des emplois. Cela représente environ 65 milliards d'euros aujourd'hui. Or, je n'ai jamais vu d'étude faisant le point sur l'efficacité de ces mesures... La culture des élites en France, de gauche comme de droite, est marquée par un refus de l'analyse a posteriori. L'État prend des

**Nous ne sommes pas dans une démocratie pluraliste, mais dans une république monarchique où une technocratie décide seule et n'est pas contrôlée sauf au moment des élections."**



décisions sur lesquelles il y a une forte communication puis on fait comme si le problème était réglé... jusqu'à la prochaine crise. Mais encore une fois une décision prise dans l'urgence ou sous la pression d'un groupe n'a guère de chance de réussir car elle n'est pas portée par les acteurs. Ainsi un autre gouvernement, ou un autre ministre finira par prendre une autre décision et ainsi de suite. Ce qui est nécessaire c'est d'abord d'écouter

réellement les gens, d'établir un consensus progressif pour prendre une décision et établir un calendrier d'application et de contrôle. Enfin, il est fondamental de prévoir un bilan de l'expérience. Après, seulement, il sera temps de globaliser la réforme. Nous attendons trop d'une décision prise d'en haut et nous la considérons comme peu importante et impliquante, car les grandes institutions ont perdu leur légitimité. De la sorte chacun considère qu'il a le droit de ne pas suivre la décision commune.

**Les sorties de crise par le haut et l'innovation ne semblent toujours pas être dans la culture des décisions publiques. Par exemple, lorsque le chômage a commencé de croître, le corps social dans son ensemble a privilégié l'éviction des seniors pour donner des places aux plus jeunes. Ne raisonne-t-on pas sur une économie statique en pensant que le monde fonctionne sur des stocks alors qu'il n'est que flux ?**

Nous sommes parfaitement d'accord. Plutôt que se poser en victime ou de développer seulement des stratégies défensives, il serait plus motivant de chercher à accroître l'offre. Il y a encore et toujours d'immenses terrains de désirs et de besoins à investir pour améliorer le sort des hommes et le plaisir de vivre. Ce sont autant de débouchés qui représentent des millions d'emplois potentiels. Les subventions aux entreprises, dont nous parlons plus haut, seraient certainement mieux utilisées pour soutenir l'innovation et la recherche et permettre la création de nouveaux emplois plutôt que de tenter de ralentir la disparition inéluctable d'emplois dépassés et condamnés. Vous pouvez subventionner les fiacres et les diligences, mais il y a peu de chances que cela vous mène bien loin...

**L'une des leçons que l'on pourrait tirer de la lecture de vos ouvrages, en particulier *L'Acteur et le système*, c'est qu'il y a toujours des marges de manœuvre, des possibilités de débloquer les choses...**

Dans presque toutes les situations, il y a une marge de liberté. Même en Chine il est possible d'exercer sa liberté. Évidemment, dans certaines situations, la liberté est particulièrement réduite voire inexistante. Mais dans nos sociétés démocratiques, la liberté existe. Elle permet d'agir, de faire bouger les choses. Il est important de ne pas imposer des solutions toutes faites mais de faire en sorte qu'elles émergent d'elles-mêmes au travers des actes que l'on pose. On a pu étudier et mesurer dans des dizaines d'entreprises, la puissance d'innovation et d'adaptation des personnes. Il est possible de faire avancer les choses, d'améliorer la situation chacun à son niveau. Et finalement, la somme de ces actions fait la société, produit de l'intérêt général.

**L'un des concepts les plus féconds de votre pensée, tient à la notion de liberté sous contrainte. Est-ce à dire que l'on peut agir en**

**prenant en compte les réalités et la position des autres ?**

Il n'y a pas de liberté sans contrainte. C'est l'idéal kantien où ma liberté n'est limitée que par celle des autres. Une société libérale permet et garantit aux individus la liberté de choisir et de la faire le plus large possible, à condition de ne pas empiéter sur la liberté d'autrui. Il faut admettre que cette limite est extrêmement contraignante ! En même temps, vous voyez bien que si l'individu oublie les autres et toutes limites, sa liberté peut dériver vers la dictature.

Prendre en considération l'autre et ses propres contraintes n'interdit pas de faire évoluer les choses. Il faut rester d'un naturel optimiste.

**“ Dans presque toutes les situations, il y a une marge de liberté. Même en Chine il est possible d'exercer sa liberté. ”**

**Dans votre livre, *Nouveau Regard sur la société française*, vous prenez l'exemple de Sciences-Po Paris, pourquoi ?**

Sciences-Po est, au départ l'exemple même d'une école qui contribue à reproduire les inégalités sociales et culturelles. Mais Richard Descoings, le directeur, a décidé de promouvoir la venue d'étudiants issus de milieux très populaires. Il n'a pas attendu une loi ou une impulsion ministérielle, mais il a concrètement ouvert une brèche. En ce sens, il a fait bouger les choses de façon concrète. C'est une action locale qui a des prolongements importants car de nombreuses institutions scolaires se sont senties obligées de suivre cette voie. L'expérimentation, lorsqu'elle fournit une réponse pertinente, a toute chance de faire tache d'huile.

**À travers l'exemple que vous venez de prendre, il apparaît bien que ce n'est pas l'existence des institutions que vous interrogez, mais leur incapacité à se remettre en cause.**

Nous avons besoin du fait institutionnel, c'est-à-dire de l'existence d'un certain nombre d'institutions pour vivre ensemble et partager un socle commun qui contribue à structurer la société. En revanche, il n'y a pas d'institution particulière dont l'existence serait assurée pour l'éternité. Prenons l'armée qui est passée d'une version fondée sur la conscription à une organisation de professionnels. C'est déjà une grande mutation. Mais demain ? Le Costa Rica a fait le choix de s'en passer sans que cela ne semble avoir de conséquences négatives.

**Nous sommes là dans un cas extrême !**

Peut-être... En tout cas, les institutions ne sont pas immortelles. Elles sont créées pour répondre à un problème et finissent souvent

par vivre pour elles-mêmes. Parfois, elles perdurent alors que leur raison d'être a disparu... Toute organisation secrète sa bureaucratie et finit par générer son entropie. En ce cas, ces organisations nuisent à l'évolution de la société, elles contribuent à la bloquer. Alors lorsque la situation est trop bloquée, la sortie passe par la création d'une nouvelle institution.

**La décentralisation ne s'inscrit-elle pas dans le schéma que vous venez d'expliquer ?**

Sur un plan global, nous sommes très localistes. nous croyons aux vertus de la décentralisation, de rapprocher la décision des personnes qui vont la vivre. Mais la décentralisation à laquelle nous avons assisté depuis 25 ans, a surtout été marquée par la constitution de nouvelles strates, de nouvelles bureaucraties. La meilleure preuve étant la superposition inutile, et même néfaste, de l'échelon du département et de celui de la région.

Si la décision doit se rapprocher des personnes, il faut surtout démultiplier les moments d'écoute, permettre à chacun d'exprimer ses attentes et ses besoins. Ce n'est pas ce qui a été fait car la décentralisation a surtout entraîné le développement d'une nouvelle technocratie qui pour une large part s'auto-entretient sans grand contact avec la population.

**L'ouvrage qui vient d'être publié vous permet de revenir sur les grandes valeurs qui, pour vous, forment une sorte de triangle magique autour de la notion de liberté, de responsabilité et d'écoute. Comment s'exerce l'unité de l'ensemble ?**

La valeur cardinale, c'est la liberté. On ne peut pas avancer sans cela. Bien sûr, il ne faut pas faire n'importe quoi et il est vital de se poser la question des conséquences de ses actes

**“ Au nom de leur liberté, certaines jeunes filles demandent à porter le voile tandis que d'autres voudraient l'interdire au nom du respect et de la liberté des femmes. Comment faire ? ”**

mais nous pensons qu'il faut utiliser le principe de précaution avec précaution, justement. Si l'on prend trop de précautions, il devient impossible d'agir. La culture américaine qui donne le droit à l'échec, développe ainsi une sorte de culture du pragmatisme. Il y a des erreurs, mais on avance. Regardez sur le plan de l'écologie, qui est un enjeu majeur pour notre avenir : les Américains se refusent à signer les protocoles mais en même temps c'est là-bas que les premiers mouvements écologistes sont nés et nous voyons aujourd'hui une multiplication des actions, sur le plan ju-

ridique, de l'innovation technologique, du développement d'une offre de produits plus adaptés aux exigences environnementales. C'est en cela que la responsabilité apparaît comme une valeur qui vient nécessairement équilibrer la liberté. Mais, si la liberté est la valeur première, l'écoute est peut-être la valeur ultime, celle qui permet de mieux vivre ensemble, de comprendre les autres, dans une société marquée par l'individualisme et la complexité des relations humaines. Lorsqu'on mène des enquêtes au sein des entreprises, on voit tout de suite l'importance de la reconnaissance pour la motivation des acteurs d'une collectivité. Cela joue aussi directement sur l'estime de soi. Il est impossible de valoriser les personnes sans leur prêter attention et sympathie.

**Vous regrettez souvent une certaine tendance hexagonale au nombrilisme. Comment analysez-vous la façon dont la société française cherche à appréhender la diversité culturelle ?**

La culture française, on l'a déjà dit, est très manichéenne et fonctionne sur le tout ou rien. Les uns entendent que chaque personne se fonde dans un moule universel dont la France est le phare et d'autres considèrent comme attentatoire à leur dignité et leur liberté, que leurs traditions et coutumes puissent être contestées. Là encore, il semble nécessaire de prendre un point de vue plus mesuré. Une petite dose de communautarisme, de respect de certaines traditions peut permettre de faire progresser la tolérance et le sentiment du vivre ensemble bien plus sûrement que de créer des affrontements parfois un peu stériles.

L'exemple du voile à l'école est assez caricatural. L'affaire a commencé via un directeur d'établissement qui ne pouvait supporter de voir des jeunes filles se présenter avec un voile. C'était pour lui la négation de la laïcité. Mais finalement on a déplacé la question du voile sur le plan de la religion alors qu'il s'agissait d'un enjeu de pouvoir pour les hommes sur leurs femmes, filles ou sœurs. Et paradoxalement, certaines femmes portent le voile pour des raisons identitaires.

**C'est encore la liberté qui est interrogée dans cette histoire ?**

Certainement puisqu'au nom de leur liberté, certaines jeunes filles demandent à pouvoir porter le voile tandis que d'autres voudraient l'interdire au nom du respect et de la liberté des femmes. Comment faire ?

Encore une fois, pour pouvoir vivre ensemble dans une société de la complexité et de la diversité culturelle, il est devenu impossible d'avoir recours à des solutions radicales et définitives. Il faut être pragmatique, écouter toutes les parties et tenter de faire émerger des solutions qui seront toujours provisoires. C'est le principe même d'une démocratie véritable. ■

*Nouveau regard sur la société française*, Michel Crozier, avec la collaboration de Bruno Tilliette, Odile Jacob, 221 p., 22,50 €.