LES AMIS DE
l'École de Paris

http://www.ecole.org

Soirée-Débat
"Les Invités"

organisée grâce aux parrains de l'École de Paris :
Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
(liste au 1er mai 2001)

GENÈSE D'UNE IMAGE AMÉRICAINE
ou du bon usage des malentendus transatlantiques

par

Michel CROZIER

Débat animé par
Michel BERRY

Séance du 24 janvier 1994
Ministère de la Recherche
Compte rendu a été rédigé par Michel Berry

Bref aperçu de la réunion

L'expérience de Michel Crozier montre qu'on ne lit pas forcément la même chose dans le même livre des deux côtés de l'Atlantique. Américains et Français sont-ils condamnés à entonner "Je te comprends, moi non plus" ou existe-t-il des voies pour améliorer les communications transatlantiques malgré des bandes passantes décalées ?

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 Michel CROZIER

Michel Berry : Michel Crozier est le Français le plus connu en Amérique dans le domaine de la recherche en management. Presque le seul même : l'arbre aurait tendance à cacher la forêt. Mais que sait-on exactement là-bas de son œuvre ? Les Américains que j'ai rencontrés en 1991 lors d'un voyage d'étude dans les business schools ne connaissaient souvent pas très bien les travaux postérieurs au livre *Le phénomène bureaucratique,* et ils ne mesuraient pas bien l'influence de l'école de pensée de Michel Crozier.

Comme cela me laissait perplexe, Michel Crozier m'a dit : *"Il y a eu, je crois, des malentendus à la base du succès américain du* Phénomène bureaucratique *et de la carrière plus décevante des livres qui ont suivi. Il serait intéressant d'en débattre."* Cela nous a fourni le thème de la première séance des invités de l'École de Paris.

Nous allons donc parler de la genèse de l'image américaine de Michel Crozier et des malentendus qu'elle révèle dans la communication entre Américains et Français. Nous examinerons alors comment ils peuvent communiquer malgré des "bandes passantes" décalées.

THE BUREAUCRATIC PHENOMENON

Michel Crozier : Le sujet est, pour moi, à la fois simple, familier et complexe. On est en effet habitué à présenter son œuvre et à la défendre. Mais parler de son image est plus difficile car elle engage la personne. Je vais essayer de prendre de la distance et vos questions vont m'y aider. Il faut en fait parler de deux images très différentes : l'américaine et la française.

Une tentation américaine.

Michel Crozier : Il faut d'abord que j'explique comment j'ai connu l'Amérique. J'ai passé quinze mois aux USA en 47-48. Pas dans une université comme le ferait aujourd'hui un chercheur mais en faisant une recherche sur les syndicats ouvriers américains. J'ai interrogé des centaines de personnes très diverses et parlant souvent un anglais bizarre. J'ai donc appris sur le tas à interagir avec les Américains. J'ai ensuite fait partie d'une mission de productivité en 56-57 qui m'a permis de nouer de nombreux contacts dans des universités, mais pas encore dans les business schools.

Puis j'ai eu une phase d'immersion américaine qui a été décisive : j'ai été invité en 1959-60 par le Behavioral Sciences Center à Palo Alto. J'avais la matière qui allait donner lieu au livre *Le Phénomène bureaucratique* mais je n'avais encore rien écrit. Je voulais prendre du champ et c'était merveilleux de me trouver loin de France. Je confrontais mes idées avec celles des Américains et je participais à des séminaires. Je faisais aussi des présentations. J'avais ainsi des interactions fortes et fécondes.

Puis un heureux hasard s'est produit, bien qu'il m'ait fait perdre un an un peu après. Stanford University Press cherchait des manuscrits et invitait à déjeuner les gens intéressants du Behavioral Sciences Center. On faisait ensuite pression sur certains pour qu'ils fassent un livre. On a réussi à m'enrôler en me disant : *"Vous parlez si bien l'anglais* (c'était faux), *que vous allez écrire un livre en anglais parce que la traduction ne marche pas".* J'étais jeune et fou et j'ai accepté. Il y avait là une dame, editor au sens anglais (qui met au point des manuscrits) et je me suis dit que l'expérience serait amusante si quelqu'un m'aidait. Nous avons commencé et j'ai pu écrire ainsi un tiers du livre en anglais.

© 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

J'ai continué à mon retour en France mais ce fut plus difficile. Petit à petit, en me faisant aider par différentes personnes, j'ai fini d'écrire le livre. Je l'ai ensuite réécrit en français ce qui m'a fait perdre un an. Je ne l'ai pas publié à Stanford University Press parce que je ne me suis pas entendu avec l'éditeur. Finalement il a été publié à University Chicago Press. J'ai diffusé la version française au Seuil, une bonne maison.

Une double lecture

Les deux livres ont eu un parcours très différent. *The Bureaucratic Phenomenon* a été lu au début dans une perspective culturaliste qui a fait mouche aux USA. Son premier public a été constitué d'universitaires spécialisés dans les questions françaises. Ce qui a attiré l'intérêt était le "face to face", la difficulté des Français à affronter la relation de face à face. Cette idée a énormément plu aux Américains. C'était donc l'aspect culturaliste, on peut dire exotique qui avait plu. Le titre était lui-même étrange ; on avait voulu me le faire changer (comme pour le titre français d'ailleurs) mais j'ai tenu bon: ce n'est pas mauvais d'avoir un titre bizarre. Je reviendrai sur ce point.

Les Français ont au contraire rejeté ce qui passionnait les Américains. Ils ont apprécié le livre plutôt comme un ouvrage sur la bureaucratie française qui renvoyait à Tocqueville, mais autrement : on ne parlait plus de grands personnages mais de petits fonctionnaires. Le livre a aussi plu parce qu'il ne se perdait pas dans des discussions abstraites et qu'il était concret. En France ce sont les spécialistes de science politique qui l'ont apprécié.

Il y avait donc deux lectures, deux publics qui n'avaient aucuns rapports. Cela m'a aidé à prendre de la distance par rapport au livre. Vous voyez, les malentendus peuvent être productifs.

Les étudiants et la bureaucratie

Peu de temps après, de 1967 à 1970, j'ai eu la chance d'enseigner à Harvard avec un poste d'enseignement magistral reconnu, ce qui a de l'importance aux USA et particulièrement à Harvard.

Nouvelle surprise. Ce qui a intéressé les étudiants américains n'était pas la même chose que les universitaires et les intellectuels : la peur du face à face français les laissait indifférents car c'était l'Amérique qui les intéressait. On les comprend d'ailleurs. Ils disaient : *"Ce dont vous parlez n'est pas français mais c'est universel: on le retrouve en Amérique"*. Pour me le montrer ils faisaient des "papers" sur l'Amérique : instinctivement ils voulaient me montrer qu'on pouvait être aussi bureaucrate en Amérique qu'en France. En cette époque d'effervescence (rappelez-vous l'Amérique de la fin des années 60), ils voulaient me montrer qu'ils avaient encore pire que chez nous.

Je les encourageais, bien sûr, car je voyais qu'ils appréciaient mon raisonnement. Je voyais aussi que la bureaucratie était partout. On peut toujours dire que le sociologue, par déformation professionnelle, trouve partout ce qui l'intéresse. Mais ici c'étaient les élèves qui m'apportaient les preuves. Voilà donc un nouveau malentendu transatlantique fécond.

J'ai enseigné tout de suite après à Nanterre. J'ai essayé de faire travailler les étudiants français comme les étudiants américains. Ce fut un fiasco. Certes, à l'époque, tout ce qu'on faisait à Nanterre tournait au fiasco, mais cela m'a fait réfléchir sur les raisons de ces différences. Je me suis dit que je m'attachais trop à la méthode qui avait réussi aux USA. Comme il n'y avait rien à faire avec les étudiants français, nous avons inventé d'autres méthodes avec des collègues. Je me suis aussi servi de ce que je faisais avec les praticiens (nous faisions de la formation continue de membres du management). Au

total mon expérience fructueuse était avec les étudiants aux USA et avec les praticiens en France.

Voilà de nouveau un bon usage des malentendus : on veut reproduire quelque chose qui marche ailleurs, on rencontre des obstacles, on s'adapte et on fait autre chose. Pendant les quarante dernières années il y a eu, plus généralement, des malentendus fructueux entre les deux côtés de l'Atlantique. Je crois que c'est parce qu'il y a à la fois entre la France et l'Amérique des similitudes et des oppositions fortes.

Il est intéressant de noter qu'il n'y a pas eu de phénomène de cet ordre avec l'Angleterre: le livre n'y a pas eu de succès. L'éditeur lui a d'ailleurs donné un titre usé, *The bureaucratic system*..

LA TYRANNIE DE L'HYPOTHÉTICO-DÉDUCTIF

Les expériences que nous avons menées en France ont conduit au livre *L'acteur et le système.* Ce livre un peu difficile a eu du succès en France et a progressivement remplacé *Le phénomène bureaucratique.* Nous avons voulu le diffuser en Amérique mais nous n'avons pas réussi parce qu'il ne correspondait plus au modèle universitaire américain.

De l'ouverture des années 50-60 à la fermeture des années 70-80

Revenons en arrière. *Le phénomène bureaucratique* était paru à un moment où les choses n'étaient pas encore figées, je dirais même sclérosées, par la tyrannie de l'hypothético-déductif[1].

Dans les années 50 - 60 des modèles intellectuels différents cohabitaient. Les grands noms de la recherche avaient d'ailleurs plutôt une démarche inductive[2]. Mais dans les années 70, l'hypothético-déductif a pris le dessus pour régner presque sans partage En 1967-1970, lorsque j'étais à Harvard, le système n'était pas encore figé. Mais dans les années 80, c'était fini : nos idées passaient auprès des élèves mais pas dans le système académique. En 1986, j'ai fait venir à l'université d'Irvine François Dupuy, à l'époque membre du Centre de sociologie des organisations (il est maintenant consultant). Nous avons fait un malheur à la Business School.

Un intervenant : Avec des étudiants de MBA ou de doctorat ?

Michel Crozier : De MBA. Les étudiants sont fatigués des contenus abstraits qu'on leur délivre. Quand on leur parle de choses concrètes, dans lesquelles ils peuvent projeter leur propre expérience et discuter les problèmes qui ont été les leurs, ils sont ravis. François Dupuy a eu rapidement plus d'étudiants que ses collègues. Cela a évidemment suscité leur tollé et il n'a pas été réinvité.

---

[1] Les approches hypothético-déductives mettent l'accent sur la validation des hypothèses. La démarche consiste à partir d'un système d'hypothèses, issu de la littérature (ou de recherches inductives), et à en tester la généralité. Cela conduit à la détermination de variables quantifiées, à des enquêtes par questionnaires sur des échantillons de grande taille et statistiquement représentatifs, et à une "validation" statistique. Ces approches rendent presque impossible les recherches approfondies de terrain puisqu'il faut tester les hypothèses sur des échantillons de grande taille. Ces recherches sont aussi appelées "quantitatives" par les Américains, ce qui a une connotation positive à leurs yeux. Les Français trouvent en revanche souvent que les Américains se montrent ainsi trop "positivistes". (NDR)

[2] Les approches inductives mettent l'accent sur la formulation d'hypothèses pertinentes pour analyser un problème ou un phénomène. Le système d'interprétation ne précède donc pas la recherche mais il se construit en cours de route. Ces démarches sont appropriées aux études de terrain approfondies. La recherche inductive est aussi appelée "qualitative research" par les Américains, ce qui a pour eux des connotations inquiétantes. Ils trouvent souvent les Français trop "qualitatifs". (NDR)

Dans un tel contexte ni *L'acteur et le système* ni les traductions de livres grand public en France ne se sont bien diffusés. Pour *La société bloquée,* j'avais un très bon éditeur Viking Press avec une animatrice remarquable qui faisait des best sellers. Elle espérait faire un best seller et cela n'a pas été le cas. De même mon livre *Le mal américain,* auquel j'attachais de l'importance, n'a fait qu'un petit succès malgré une pleine page dans le *Washington Post.*

Devenir Américain pour publier en Amérique

J'avais eu, au total, la chance de passer aux USA avant les changements qui ont mis en question leur ouverture au reste du monde.

Dans les années 50-60, c'était l'âge d'or : on traduisait beaucoup et les gens étaient vraiment intéressés par ce qui venait de l'étranger. Les éditeurs prenaient des risques. Pour revenir au *Bureaucratic Phenomenon*, Stanford University Press, après m'avoir promis monts et merveilles me proposait une misère. J'ai été choqué et mon ami Lipset a envoyé le livre à Basic Books et à Chicago Press. Dans un délai de dix jours, Chicago Press a répondu en faisant une offre tout à fait considérable, en me payant la traduction, en me payant un à valoir et en me donnant en outre la moitié des droits qu'il devait donner à l'éditeur français. J'avais un contrat avec le Seuil. Il a acheté les droits au Seuil pour tous les pays anglo-saxons et j'en ai donc reçu la moitié. D'autre part il m'a fait un contrat personnel pour la traduction et pour des royalties d'auteur pour la vente. Il a donc pris un risque et a gagné de l'argent.

Je n'ai jamais retrouvé des conditions semblables ensuite, à cause de l'évolution des normes académiques et aussi de l'évolution du système de l'édition lui-même. L'édition a vu en effet s'instaurer un système dual.

Il y a d'une part les livres grand public. La demande est pour des idées simples et des phrases courtes avec un sujet, un verbe et un complément.

Il y a d'autre part le système des University Press. Il a de moins en moins d'argent et ne peut prendre en charge les coûts élevés de traduction. Il est filtré selon les normes académiques. Il ne touche donc pas réellement le public américain des managers. Il ne touche pas non plus le public des étudiants si vous n'êtes pas professeur là-bas.

En revanche, si vous êtes professeur aux USA et si vous y séjournez suffisamment, c'est très différent. Une fois que vous vous êtes fait connaître, votre notoriété est entretenue par le système. Ainsi mon premier livre s'est vendu longtemps, plus de quinze ans, ce qui m'a étonné car c'est beaucoup plus que la moyenne. On le cite souvent parce qu'il a été souvent cité. J'ai même découvert dans les années 80 que j'étais une personne importante pour l'université d'Irvine : comme nous étions trois professeurs à faire 90 % des citations du département de Social Sciences, il était important que je reste sur la liste des professeurs.

Un certain nombre de Français ont ainsi une forte image américaine, mais ils sont devenus totalement ou aux trois-quarts américains. René Girard, Gérard Debreu sont dans ce cas. Ou alors il y a vraiment des malentendus, notamment pour l'aura de philosophes comme Michel Foucault, due essentiellement à son phénoménal succès à l'université de Berkeley.

Quand vous êtes reconnus en France et en Amérique, vous pouvez tirer parti des malentendus transatlantiques. Mes traversées m'ont fait progresser quand je découvrais que ce qui marchait d'un côté devait être modifié pour marcher de l'autre. Je suis au total convaincu que ces malentendus ont beaucoup servi pour développer ma réflexion.

© 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

DÉBAT

Faut-il devenir américain ?

Michel Berry : Faut-il vraiment s'installer aux États-Unis ? Si vous l'aviez fait, vous seriez peut-être devenu quantitativiste, comme les Américains; ou vous auriez eu beaucoup de mal à développer votre approche. C'est ce que m'amène en tout cas à conclure mon analyse des business schools[3].

Les Français semblent revenir à la mode. Des responsables de revues académiques américaines cotées m'ont dit : *"Vous faites des choses originales, différentes de ce qui se fait chez nous. Comme en plus vous êtes Français cela rajoute à l'exotisme ; il y a donc de bons coups à jouer pour vous!"*

La crise du système américain crée un appel à des idées nouvelles. Lors de vos premiers travaux le système était ouvert aux approches "qualitatives". Puis il s'est refermé et il est en train de s'ouvrir à nouveau. Doit-on au total parler de malentendus transatlantiques ? Ne peut-on pas plutôt penser que le système américain a des battements l'ouvrant par moments à des approches inductives, mais seulement par moments ? De sorte que les Français ne seraient que temporairement appréciés.

Ne vaut-il alors pas mieux rester en France pour cultiver sa manière et profiter des ouvertures quand elles se présentent ?

Michel Crozier : Je suis d'accord avec cette idée d'évolution en balancier. Un retour pourrait se faire car on en voit les frémissements. Je crois quand même que les difficultés sont plus grandes aujourd'hui qu'il y a trente ou quarante ans. Même si les Américains se sentent en crise, ils ont du mal à accepter que des étrangers le leur disent. Par ailleurs leur intérêt pour les Français est ambigu : c'est leur côté folklorique, les vins, les parfums, les fromages, qui suscite la curiosité.

Au départ, ce qui intéressait mes collègues américains, c'était d'ailleurs ce côté folklorique. Mon succès m'a fait vraiment plaisir quand les étudiants ont dit que mes idées marchaient aussi pour comprendre l'Amérique : je n'étais plus cantonné aux questions folkloriques. Mais je crois que, pour arriver à cela, il faut s'installer là-bas. Je ne veux pas dire qu'il faut absolument s'installer en Amérique mais que c'est le prix à payer si l'on veut une image américaine forte.

Occuper un vide de la connaissance

Mitchell Koza (Insead) **:** *J'étais étudiant doctoral en sociologie à l'université de Chicago au début des années 80 et nous avions à étudier le livre de Michel Crozier. J'ai regardé les notes de l'époque. J'avais relevé trois raisons pour lesquelles ce livre nous paraissait important.*

1) L'organisation, objet de critique sociale. *Nous étions confrontés à une approche instrumentale, dont Herbert Simon était sans doute le représentant le plus intelligent, mais Michel Crozier nous montrait que l'approche critique pouvait être féconde.*

2) Le pouvoir comme moyen d'explication de l'ordre social. *Nous avions longuement étudié à Chicago les sources de l'ordre social. La sociologie américaine l'analyse à travers les mécanismes d'intégration des différences dans des systèmes sociaux. Cette sociologie nous paraissait ennuyeuse, bien que sans doute utile. Nous n'avions entendu parler du pouvoir qu'à travers des typologies et des taxonomies qui ne nous semblaient pas non plus très intéressantes. Or Michel Crozier montrait que le pouvoir était un*

---

[3] "Que faire de l'Amérique ?", Michel Berry, séminaire "Vie des affaires" janvier 92, *Gérer et comprendre* n°27, juin 92.

© 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

mécanisme à analyser en lui-même pour comprendre la construction de l'ordre social. Ce n'était pas trivial et c'était très intéressant à étudier.
3) Étudier les choix collectifs comme des processus donne des perspectives sociologiques fécondes. *En étudiant les positions, les enjeux et les ressources des acteurs, on pouvait en déduire des résultantes de leurs comportements collectifs. Michel Crozier a identifié le premier le processus d'influence comme question cruciale pour analyser les choix collectifs.*

Ce mécanisme d'influence était, et reste encore, un trou noir des recherches sur les choix collectifs. Or Michel Crozier a montré comment on pouvait mobiliser les mécanismes d'influence, comment on pouvait s'en protéger et il l'a fait à l'aide de formulations très élégantes. C'est l'idée qui m'a le plus influencé dans mon propre travail.

M. C. : Ce que vous dites me va droit au cœur : c'est ce type de réaction que j'ai eu chez mes étudiants américains. J'avais été moi-même influencé par les recherches qui émergeaient aux USA dans les années 59-60 sur les collective choices. On voit donc qu'on peut se stimuler de part et d'autre de l'Atlantique. La difficulté tient cependant aux barrières institutionnelles du système américain, qu'on ne peut surmonter que par une présence directe : si le livre n'avait pas été traduit et diffusé, un étudiant doctoral n'aurait pas pu être influencé par mes idées.

Claude Riveline (École des mines) **:** *Ce que je viens d'entendre me laisse perplexe. J'ai lu Le phénomène bureaucratique peu de temps après sa parution et je m'étais dit qu'il décrivait deux institutions très françaises : il ne devait pas y en avoir beaucoup aux Etats-Unis comme les Tabacs et les Chèques postaux. Je croyais que Michel Crozier avait connu un grand succès là-bas malgré cet exotisme parce qu'il avait réussi être un Américain meilleur que les Américains. Or j'apprends que c'est grâce à son exotisme et parce qu'il arrivait dans un trou noir du savoir qu'il a pu faire cette percée là-bas.*

De notre côté de l'Atlantique il me semblait que le succès de Michel Crozier était dû au fait qu'il était tombé dans un trou noir des sciences humaines françaises, dominées d'un côté par les catholiques, de l'autre par les communistes. Il est arrivé, ni catholique, ni communiste, en parlant des institutions avec une sorte de regard de naturaliste, d'homme proche des réalités du terrain et on s'est dit : voilà qui est américain, il a appris cela là-bas.

Je me demande alors si votre succès n'a pas été favorisé par le fait que vous avez été le bon Français au moment où il fallait l'être en Amérique et le bon Américain au moment où il fallait l'être en France.

M. C. : Il n'était vraiment pas facile d'être le bon Américain en France, surtout quand on était français ! J'ai eu toutes les avanies possibles.

J'ai dit que les Américains ont été attirés par le côté folklorique de mon livre, mais il faut quand même nuancer. J'ai eu la chance de passer avant l'hégémonie catastrophique de l'hypothético-déductif et on a jugé que mon livre était un bon travail psychologique: c'était aussi un bon travail américain pour les Américains.

Je crois que vous avez raison sur ce que j'ai appris aux Etats-Unis, avec tout de même un petit malentendu : j'ai commencé à faire des travaux empiriques en Amérique mais sans connaître la sociologie américaine. Je me suis engagé en France avec des gens plus jeunes que moi qui me faisaient confiance et avec qui j'ai monté une petite institution de recherche efficace, le Centre de Sociologie des Organisations. Nous nous sommes lancés sans trop savoir comment il fallait faire, nous avons beaucoup appris chemin faisant et, seulement ensuite, nous avons confronté nos travaux avec ceux des Américains. Je crois que c'est ce qui a donné à mes contributions quelque chose de fort : c'était authentique, ce n'était pas copié.

© 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

Les secrets des grands classiques

Jean Padioleau (M. S. H. & Sup de Co Paris) **:** *Il faut être beau joueur pour accepter l'exercice auquel se prête Michel Crozier ce soir car la manière dont son image est analysée est un peu spécieuse : il ne faut quand même pas oublier que si Le phénomène bureaucratique est le livre français de sociologie des organisations le plus cité dans la littérature anglo-saxonne c'est parce que c'est un grand classique, et cela pour trois raisons.*

D'abord Michel Crozier ne fait pas que de raconter des histoires, il nous propose du "concret pensé" pour reprendre l'expression de Marx. C'est-à-dire qu'il décrit des situations typiques avec des descriptions qui ne sont pas seulement bien conduites mais pensées.

Ensuite il y a dans ce livre des intuitions de formules mères, comme on dit en chimie, en particulier, la relation entre le pouvoir et l'incertitude. M. Crozier n'a pas nécessairement inventé les phénomènes dont il nous parle, il ne le dit jamais d'ailleurs, mais il les a problématisés.

Enfin c'est le livre d'un Français qui dans sa première partie explique la France, dans un style à la fois intellectuel et réformiste. C'est l'interprétation culturaliste de la dernière partie, dont Stanley Hoffmann s'est fait le propagandiste, qui donne une audience populaire au livre. C'est cette dernière partie qui m'intrigue le plus car Michel Crozier y a renoncé, pour des raisons qu'il pourrait peut-être expliquer ce soir.

Si nous voulons être connus aux États-Unis, écrivons donc d'abord un classique qui pourra encore être lu dans trente ans.

M. B. : *Si les livres postérieurs se diffusent moins que The Bureaucratic Phenomenon cela veut-il dire que ce n'étaient pas des grands classiques ? ou alors que les bandes passantes des Américains et des Français n'étaient plus en phase ? Par ailleurs suffit-il aujourd'hui d'écrire un grand classique pour être connu ? J'en doute.*

M. C. : Je réponds évidemment que c'est parce que les bandes passantes ne sont plus les mêmes : les livres que j'ai écrits ensuite ont connu un succès à peu près de même ampleur en France alors qu'aux États-Unis je suis resté sur un seul livre. C'est pour cela que j'ai mis l'accent sur les malentendus.

À propos de la deuxième remarque de Michel Berry, dans mon expérience, c'est bien parce que j'ai écrit un livre que j'ai été connu aux USA, pas tout de suite certes, mais durablement.

J. P. : *Je pense que si un livre comme Actory System écrit avec Erhard Friedberg a eu moins de succès, c'est pour une raison fondamentale : il y a très peu d'ouvrages de théorie ou de problématique qui durent. Pourquoi ? Parce que quand les livres sont riches de concret pensé, nous avons du plaisir à les lire et leurs récits ont des connotations universelles.*

M. C. : Un livre proposant une problé-matique peut durer : *L'acteur et le système* a été publié en 1977 et il se vend toujours bien.

Jacques Girin (Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique**) :** *Vous avez dit que vous avez écrit The Bureaucratic Phenomenon d'abord en anglais, 1/3 en Californie et 2/3 en France. Cela me semble important car j'imagine qu'écrire en Californie sur les Tabacs ou les Chèques postaux a quelque chose d'extraordinaire. Ma question est alors : est-ce que la qualité exceptionnelle de ce livre, sa clarté ne tiendraient pas à l'exercice particulier consistant à écrire dans une langue étrangère ? N'auriez-vous pas envie de recommencer à écrire un livre en anglais ?*

© 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

M. C. : Si vous me donnez une nouvelle vie peut-être, mais j'ai d'autres enjeux aujourd'hui. Écrire en américain rend le livre plus accessible ? Je peux accepter cette idée, bien que cela soit difficile de savoir vraiment. J'ai surtout bénéficié du fait que j'ai pu présenter la même chose à des publics différents. Pas seulement à des Français et des Américains : j'ai par exemple beaucoup enseigné en Belgique au début des années 60 puisque j'ai eu au moins 10 % de la haute fonction publique belge comme élèves.

Articles et livres

Hamid Bouchikhi (Essec) **:** *Il me semble que vous n'avez pas écrit beaucoup d'articles mais plutôt des livres. Or c'est le contraire qu'on dit aujourd'hui aux chercheurs aux États-Unis et même en France : publiez des articles pour faire carrière, vous verrez plus tard pour les livres.*

M. C. : Au début j'ai écrit dans des revues, même anglo-saxonnes. Mais en France nous ne connaissions pas le "publish or perish". On disait même qu'il ne fallait pas déflorer sa thèse avant la soutenance. J'ai donc pris le temps de travailler ma thèse.

Et c'est le conseil que je donne aujourd'hui aux jeunes : ne vous dispersez pas dans l'air du temps, ne vous laissez pas aller à l'activisme mais cultivez votre capacité à approfondir. Je trouve que les gens se dispersent beaucoup trop avec les publications.

J'ai fait un séminaire à Harvard en avril 93 et j'ai présenté ce qu'on faisait. Les étudiants m'ont dit : *"C'est très bien ce que vous faites, mais c'est impossible dans notre système si on veut rester bien placé dans la course à la tenure*[4]. C'est une infériorité des Américains. La thèse à la française a sans doute des inconvénients, car elle crée beaucoup d'angoisse et de stress, mais elle a ses avantages : elle pousse à faire une œuvre. Que les Français prennent donc le temps de faire une bonne thèse et de la transformer en livre.

M. B. : *Dans mon enquête aux États-Unis j'ai demandé s'il fallait faire des livres pour faire connaître ce qui se fait en France. La plupart des personnes interrogées m'ont répondu qu'il ne fallait pas commencer par des livres : on produit aujourd'hui tellement d'articles et de livres que les gens sont débordés. La production est beaucoup plus abondante qu'il y a trente ans et les universitaires ont des mois de retard sur les lectures obligées* :"Comment voulez-vous qu'on prenne les heures nécessaires pour lire le livre d'un auteur qu'on ne connaît pas et que rien ne vous oblige à lire !".

La stratégie pour se faire connaître n'est donc pas la même aujourd'hui. On m'a plutôt conseillé d'écrire des articles dans des revues largement lues et de cultiver l'exotisme pour attirer la curiosité. Si la notoriété vient, on peut ensuite écrire des livres.

M. C. : Alors, vouloir à tout prix publier aux États-Unis est catastrophique. Il ne faut pas sacrifier l'important : se faire soi-même, là où l'on est. Écrire un livre, même s'il n'est pas lu, me paraît plus important que s'éparpiller dans une série d'articles.

L'Europe, terre d'innovation

Susan Schneider (Insead) : *Je suis américaine et je suis triste quand j'entends des Français dire qu'il faut désormais absolument publier dans les journaux américains, qu'il n'y a que cela qui compte. On trouve en effet en Europe un système, un mode de pensée, une philosophie de la recherche très différents des États-Unis. Quel est donc l'intérêt si l'on joue bien à votre football d'aller se mesurer avec des joueurs de football*

[4] La titularisation.

américain et selon leurs règles ? Il faut plutôt se demander si la recherche faite en Europe peut apporter quelque chose de spécifique, qu'il faut protéger et développer. Je pense que oui. C'est pour cela que je suis venue en Europe.

Aujourd'hui les Américains se posent beaucoup de questions et ils ont une curiosité pour l'Europe. Profitez-en pour exprimer votre spécificité car la fenêtre pourrait se refermer vite.

M. B. : *Inciter les Américains à publier dans les revues européennes, voilà qui serait de belle symétrie dans les rapports transatlantiques. Mais ce n'est pas facile. Les Américains sont curieux de ce qui se passe en Europe, mais pas au point de passer beaucoup de temps pour écrire des articles aux normes des revues européennes. D'autant plus qu'elles ne comptent pas pour la course à la tenure. Si les Européens font tant d'efforts pour publier dans les revues américaines, c'est parce que le mythe américain reste puissant malgré les critiques que les Américains font de leur propre système.*

C'est alors qu'est venue l'idée de tirer parti d'un mythe : Paris. La magie de la ville est telle qu'il n'est pas difficile d'y inviter des étrangers. L'École de Paris organise donc des rencontres et diffuse les idées ainsi échangées. Pour contribuer à l'École, on vient donc à Paris. Quand on lit des papiers de l'École, cela rappelle qu'ils ont été produits au cours d'événements ayant lieu à Paris, auxquels on pourrait participer. Des personnes de différentes origines pourraient ainsi prendre l'habitude de venir à Paris, pas seulement pour se plonger dans la magie de la ville, mais aussi pour débattre et produire des idées. On peut organiser ces débats selon des procédures suffisamment exigeantes car Paris vaut bien un effort.

Si des Américains se mettent à dire que tout cela est passionnant, les Français admettront plus facilement qu'ils n'ont pas à copier le modèle américain pour faire dans l'excellence.

Il y a donc un malentendu, fécond j'espère, sur le sens du nom École de Paris.

M. C. : Il y a un autre enjeu : faire se rencontrer plus souvent les Européens. Pendant longtemps ils se rencontraient aux États-Unis : je discutais à Harvard ou à Chicago avec des Allemands ou des Anglais. J'ai ainsi traversé près de vingt fois l'Atlantique et seulement deux ou trois fois le Channel.

Aujourd'hui les Européens ont envie de se rencontrer en Europe et Paris est un très bon lieu pour cela. Cela pourrait faire basculer le système intellectuel. Alors vive l'École de Paris !

© 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