

**SUR LES TRACES DE MICHEL CROZIER EN AMÉRIQUE :  
VERITÉS AU PAYS DE VERITAS**

Michel Anteby\*

Boston University

In *French Politics, Culture & Society*, 2017, 35(3), 91-104

Keywords : Michel Crozier ; Harvard University ; sociologie des organisations ; citations ;  
Harvard Business School

Remerciements : Je remercie Laetitia Ceccaldi pour son assistance de recherche et pour son aide à la rédaction de ce texte. Ses excellentes remarques m'ont permis de mieux comprendre ma réaction à l'œuvre de Michel Crozier. Je remercie aussi Simo Mohamed Senhaji Rhazi pour la recherche de citations et Rhona Ceppos pour la réalisation des figures. Finalement, je suis très reconnaissant à Herrick Chapman, Christine Musselin, et au lecteur anonyme de ce texte qui a connu Crozier pour leurs remarques.

\* Boston University, Organizational Behavior Department, 595 Commonwealth Avenue, Boston, MA 02215 USA / Tel.: +1-617-353-4160 / Email : [manteby@bu.edu](mailto:manteby@bu.edu)

## **Sur Les Traces de Michel Crozier en Amérique : Vérités au Pays de Veritas**

### **Résumé**

Le sociologue Michel Crozier a souvent séjourné en Amérique du Nord, notamment dans les universités de Harvard, de Michigan, de Stanford et de Californie. Il s'est toujours considéré comme un ami, voire un admirateur, de l'Amérique. Mais quel fut son impact en tant que chercheur sur la sociologie et la psychologie des organisations en Amérique ? En s'appuyant sur une analyse détaillée des citations aux travaux de Crozier dans un échantillon de revues de ces champs d'étude, cet article documente que l'empreinte de Crozier sur cette Amérique académique est restée assez légère. Cette absence relative d'impact peut s'expliquer en partie par son refus à prendre une position normative unique dans ses travaux de recherche : préférant discerner les vérités (plurielles) plutôt qu'une vérité (singulière). Son idéologie de la non-idéologie aurait pourtant pu trouver écho dans certaines facultés américaines, notamment à la Harvard Business School où son propos semblait plus en phase avec l'opinion dominante.

## ***Introduction***

C'est en partie Michel Crozier qui m'a fait quitter la France pour l'Amérique en 1998. Cette année-là, je suis parti étudier à la Kennedy School of Government de l'université d'Harvard après avoir travaillé plusieurs années à Paris dans un cabinet de conseil avec des disciples de Crozier. Ils m'ont exposé les travaux de leur mentor et, sans l'avoir personnellement connu, son aventure m'attirait. Je savais qu'il avait séjourné à Harvard et qu'il y avait notamment connu le Professeur Graham Allison. Je fus donc ravi de découvrir dans le catalogue – littéralement monstrueux – des cours à Harvard un séminaire donné par Allison sur la crise des missiles de Cuba et m'y inscrivis aussitôt. J'avais l'impression de marcher sur les traces que Crozier aurait laissées sur son chemin et je restais réceptif à tout ce qui était susceptible de créer un pont entre la France et l'Amérique. À ma grande surprise, en dehors d'Allison, peu de gens à la Kennedy School of Government semblaient le connaître. Cette surprise est le puzzle dont je veux traiter ici. Pourquoi Crozier n'a-t-il pas laissé plus de traces dans une certaine Amérique du Nord ?

## ***L'Ami de l'Amérique***

Nous savons tous, je pense, que Crozier était un fervent admirateur de l'Amérique depuis son voyage boursier de 14 mois, qui lui valut en 1951 son ouvrage *Usines et Syndicats d'Amérique*<sup>1</sup>. « Ma première révélation fut l'Amérique, dit-il, c'était en 1947 »<sup>2</sup>. À cette époque, ce jeune de 25 ans sillonna 44 états et parla à tous les syndicalistes qu'il trouva dans les pages jaunes et qui l'accueillirent sans plus de formalité. « L'Amérique syndicaliste, à la fin des années 40, c'était une bonne part de l'espoir du monde, la grande nation qui nous avait sauvés nous offrait, en même temps que ses usines et son mode de vie, des perspectives pour un monde meilleur », écrivit-il plus tard<sup>3</sup>. À titre personnel, c'est là qu'il apprit à interviewer et à faire parler les gens sur leur vie. C'est là qu'il se découvrit sociologue et

qu'il trouva un modèle. Le sociologue David Riesman dira que Crozier fut « impressionné par le management à l'américaine et par l'école des relations humaines à la Harvard Business School »<sup>4 5</sup>.

Dès lors, Crozier fit de nombreux allers-retours entre la France et les États-Unis où il fut maintes fois convié dans les universités de Harvard, de Michigan, de Stanford et de Californie (Irvine) en tant que *Visiting Professor*. Cela lui donna l'occasion de se partager entre les deux pays chers à son cœur. À chacun de ses retours en France, il semblait doté d'un dynamisme renouvelé, qu'il insufflait dans un nouveau livre et une nouvelle facette de la lutte de sa vie : changer la France. En effet, en France, Crozier n'avait de cesse de titiller administration, institutions et gouvernement pour qu'ils prennent exemple sur l'Amérique, comme en témoigne un spécialiste des relations franco-américaines : « Dans les années 60, Crozier avait acquis une certaine réputation, celle d'être la mouche du coche de St-Germain-des-Prés. C'était l'un des principaux interprètes de l'Amérique et de ses sciences sociales auprès de l'intelligentsia parisienne. Le fait de prendre exemple sur un pays étranger pour faire la critique de sa propre société était devenu un genre littéraire typiquement français bien avant *Les Lettres Persanes* de Montesquieu... Crozier faisait bon usage de cette technique. »<sup>6</sup>. L'ami de l'Amérique parlait aussi principalement aux Français.

Crozier était ouvertement influencé par les États-Unis et ne s'en cachait pas, malgré le climat politique majoritairement anti-américain de l'époque. En effet, d'après ce même spécialiste, « Dans les années 60, le modèle social américain continuait à susciter de vives réactions, acerbes pour la plupart, parmi les français et tout particulièrement l'intelligentsia »<sup>7</sup>. Crozier, lui, était « acharné » à faire avancer la compréhension qu'il avait de sa discipline et suivait les Américains qui lui proposaient « l'éventail le plus varié de méthodes et d'analyses »<sup>8</sup>. Il admettait volontiers que son approche était stimulée par les travaux de ses « amis américains » comme il dit, mais « particulièrement ceux de Daniel Bell,

dont le grand livre *The End of Ideology* joua un rôle pionnier, tandis que la revue *The Public Interest* [aussi Américaine] commençait à imposer un nouveau type de débat public »<sup>9</sup>. Il n'avait de cesse de louer la manière de faire américaine, comme lorsqu'il compare, par exemple, les rouages rouillées de la bureaucratie française à « la merveilleuse capacité des Américains à créer des associations pour le bien public et non pas pour la défense des intérêts particuliers »<sup>10</sup>. (C'est lorsqu'il s'attèle au problème du sous-équipement en téléphone en France à la fin des années 60 que Crozier prononce ces paroles.<sup>11</sup>)

On ne remettra donc pas en doute l'influence américaine sur la réflexion, les travaux et les aspirations de Crozier, ni le fait que Crozier était ami de l'Amérique. Une dizaine de ces livres étaient ou furent traduits en anglais. Il recevait des invitations fréquentes à séjourner dans ce pays grâce notamment aux liens forts qu'il entretenait avec le Professeur Stanley Hoffmann au Centre Européen de l'université d'Harvard. Vu de France, il semblait avoir une belle renommée. Il était donc légitime de croire que sa popularité outre-Atlantique fût grande. Ce n'est pourtant pas le cas dans les domaines qui semblent les plus proches de ses travaux, à savoir la sociologie et la psychologie des organisations.

### ***Une Emprunte Légère en Amérique***

Nous savons que le nombre de citations représente une image arbitraire et biaisée de l'impact des travaux d'un chercheur, favorisant la quantification plutôt que la compréhension d'une œuvre, et la popularité plutôt que l'expertise. Cela étant dit, j'ai tout de même tenté de quantifier l'impact de Crozier sur la sociologie et la psychologie des organisations en Amérique. En résumé, l'ami de l'Amérique ne fut pas forcément compris par les sociologues et psychologues américains. C'est du moins ce qu'évoque le décompte des citations sur les travaux de Crozier.

Pour faire ce décompte, j'ai effectué une recherche sur les références à son œuvre dans les 14 revues contemporaines à haute visibilité où apparaissent les publications des chercheurs en « organizational behavior ». Cette liste inclut des revues telles que *Administrative Science Quarterly*, *The Academy of Management Journal*, *Psychological Bulletin*, *The American Journal of Sociology*, et *The American Sociological Review* (cf. Figure 1 pour la liste complète).<sup>12</sup> Ce qui frappe d'abord c'est qu'en l'espace de 57 ans, il n'y eut que 283 références aux travaux de Crozier dans ces revues.

- Figure 1 : Références Cumulées à Crozier dans les Revues U.S. à Haute Visibilité (1957-2013) -

Cela ne veut pas dire que Crozier n'ait pas été lu. C'est après la publication anglaise du *Phénomène Bureaucratique* en 1964 que son travail commença à être lu en Amérique. À partir de cette année donc, il y eut quelques articles dans ces revues qui mentionnèrent ses travaux, quelques-uns mais assez peu : une petite quinzaine en tout avant 1970. Peut-être fallait-il du temps pour que ses découvertes soient connues du plus grand nombre ? En effet, entre 1970 et l'an 2000, en trente ans donc, on trouve 225 citations, ce qui était toujours bien maigre mais relativement plus « fourni » comparativement aux résultats précédents. En moyenne, Crozier était mentionné environ 7 fois par an durant cette période dans les revues analysées. Depuis les années 2000, un calcul rapide montre que la popularité relative de Crozier en Amérique décroît sensiblement avec le temps dans ces mêmes revues (cf. Figure 2). De nos jours, peu de chercheurs en « organizational behavior » qui publient dans ces revues font référence à Crozier.

- Figure 2 : Références Annuelles à Crozier dans les Revues U.S. à Haute Visibilité (1957-2013) -

De plus, en ce qui concerne le contenu de ces articles, il ne s'agit, à quelques exceptions près, que de références à son ouvrage *Le Phénomène Bureaucratique*. Les autres

travaux de Crozier n'ont presque pas eu de répercussions en « organizational behavior » aux États-Unis si l'on considère que seules 17% des citations durant la période totale étudiée portent sur d'autres ouvrages. Mon propos ici ne consiste pas à déplorer l'empreinte relativement légère des travaux de Crozier sur une certaine Amérique académique, puisque son cas n'est peut-être pas isolé.<sup>13</sup> Je veux plutôt m'appuyer sur cette surprise pour mieux comprendre l'œuvre de Crozier en relation avec l'Amérique.

### ***Une Entrée Équivoque sur le Paysage Académique Américain***

Tout d'abord, une petite anecdote sur l'écriture du *Phénomène Bureaucratique*. Dans *Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective* en septembre 2006, Crozier donne la réplique à Philippe Durance et lui explique qu'il a commencé *Le Phénomène Bureaucratique* lorsqu'il était aux États-Unis, au *Center for the Advanced Study of the Behavioral Sciences* (Centre d'étude des sciences comportementales) à Palo Alto, où il a eu une année « extrêmement riche ». C'était en 1959. « Je me suis assimilé à l'intelligentsia américaine, se confia-t-il, 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-Unis qu'en France. À cette époque, entre 1964 et 1965, cela m'a mis de plein pied dans le débat américain. »<sup>14</sup>.

Bien lui en a pris, car son travail lui permit en effet de s'insérer dans un débat ! Il vendit, en quelques années, soixante mille exemplaires de son livre aux États-Unis, ce qui, selon lui, était un grand succès pour un livre universitaire<sup>15</sup>. Il n'en reste pas moins qu'il s'agissait là d'un « phénomène » isolé et que les ventes ont dû être largement supérieures en

France. Conscient de la situation, Crozier parla de son impact en Amérique en ces termes : « En Amérique, recensions et commentaires furent limités au milieu professionnel des sociologues, psychologues sociaux, politisés et spécialistes de la France. Ce milieu, à l'époque, était large et porteur, et il entraînait à sa suite les étudiants auxquels les universitaires assignaient des cas à travailler dans des livres à lire. Les étudiants américains trouvèrent mes cas amusants et intéressants. »<sup>16</sup>. Notons qu'il parle de l'intérêt des étudiants, pas de celui des autres chercheurs.

Les critiques ne fusèrent peut-être pas, mais elles furent élogieuses. En 1965, voici ce que Sherman Krupp, professeur d'anthropologie et de sociologie à Queens College, écrit dans *The American Journal of Sociology* : « Je m'attends à ce que ce livre soit une référence dans les domaines de l'étude des organisations, l'administration publique et la théorie sociologique. L'auteur est un sociologue empirique dont les recherches l'ont amené à formuler de nouvelles théories riches de sens... Sa théorie découle de son approche empirique et de la corrélation continue entre son analyse et ses études de cas. Mais, plus encore que la description des comportements, c'est le développement de sa théorie qui donne toute sa valeur à ce livre. Le livre de Crozier ne se contente pas de la seule application de la méthode clinique dans l'étude de deux agences gouvernementales françaises. Il offre une théorie des organisations et une grille de lecture des organisations en société... dans un livre qui développe des idées capitales avec originalité, pondération et provocation. »<sup>17</sup>.

Pareillement, Orion White, professeur de sciences politiques à l'Université du Texas, écrivit la même année dans *Modern Age* : « Ce livre à la réflexion entreprenante et stimulante est si riche et son spectre si large qu'il m'est difficile d'en faire un compte rendu sommaire dans le cadre restreint d'une critique de livre... en bref, cette étude est d'une qualité telle qu'elle devrait être très bien accueillie et vivement recommandée par ceux qui s'intéressent à



la bureaucratie et à son fonctionnement... Nous ne pouvons qu'espérer voir apparaître d'autres livres comme celui-ci à l'avenir. »<sup>18</sup>.

Malgré tout, les critiques furent aussi nombreux à voir dans *Le Phénomène Bureaucratique* l'influence de travaux américains. Dans ce cas, l'originalité de Crozier était présentée comme une capacité à unifier des théories préexistantes. Par exemple, White, pour tous ses compliments, écrivit aussi : « Certaines thématiques de ce modèle sont tirées des travaux antérieurs de Robert Merton, Alvin Gouldner et Philip Selznick et traitent du même sujet. L'apport de Crozier en est une élaboration, une extension et une synthèse unies au sein d'une seule et unique perspective. »<sup>19</sup>. Crozier, lui-même, ne niait d'ailleurs pas qu'il s'inspirait en rédigeant son ouvrage de ces théories, ainsi que de celles de James Marsh et d'Herbert Simon<sup>20</sup>.

Pour les sociologues américains, le « défaut » principal de cet ouvrage en est sans doute l'analyse trop culturelle à leurs yeux du phénomène d'étude. White l'exprima comme suit : « J'étais incommodé par l'apparente ambivalence de Crozier quant à l'importance qu'il donne à son analyse culturelle. Je ne parvenais pas à déterminer si, à la lumière de son analyse culturelle, il prêtait à son modèle de cercle vicieux bureaucratique une portée 'universelle', ou, accessoirement, le point de vue qu'il avait de cette analyse culturelle : faisait-elle office de substitut ou d'ajout à son modèle ? Comment était-elle reliée à lui en tant qu'instrument théorique ? »<sup>21</sup>. Un autre critique dithyrambique mentionna aussi ses généralisations et son goût pour les métaphores, même s'il n'en fit pas autant cas<sup>22</sup>. Néanmoins, dans *Social Forces*, Stanley Udy ajouta : « L'on pourrait ergoter sur la possibilité qu'une interprétation par trop fonctionnaliste ait poussé l'auteur à exagérer les effets des différences culturelles dans la dernière partie de son livre »<sup>23</sup>. L'explication « culturelle » qui trouvait écho en France ne semblait pas convaincre certains universitaires

américains, du moins pas ceux qui s'intéressaient ouvertement à la sociologie et la psychologie des organisations.

Plus tard, en 2005, dans une revue des travaux de Crozier publiée par *Canadian Public Administration*, un observateur de la France et des États-Unis résuma ces hypothèses ainsi : « Le livre a été un succès en France autant qu'aux États-Unis, mais pour des raisons opposées. Ses études empiriques ont trouvé une large audience dans les *business schools* américaines, où les études de cas étaient — et demeurent — l'exercice pédagogique par excellence pour les étudiants comme pour les enseignants. Mais c'est la discussion normative et théorique sur les traits culturels français en tant qu'explication favorisée de la bureaucratie qui déboucha sur un débat sérieux chez les universitaires... »<sup>24</sup>. En somme, ce qui intéressait les Français, c'est justement ce que certains Américains réprouvaient.

Il est important de noter que mon analyse d'impact se limite aux psychologues et sociologues américains des organisations. Je suspecte qu'une analyse d'impact similaire sur les politologues et historiens de la France en Amérique du Nord apporterait un éclairage très différent sur l'empreinte de Crozier en Amérique. Mon propos se restreint donc aux données étudiées et ne vise pas à une analyse complète de son influence outre-Atlantique.

### ***Vérités (pluriel) au Pays de la Vérité (singulière)***

Si j'ai pris cet exemple de l'accueil du *Phénomène Bureaucratique*, c'est parce qu'il offre, selon moi, sans doute l'une des principales clefs à l'absence relative d'empreinte de Crozier en Amérique. L'approche trop culturelle – que l'on reproche parfois à Crozier – peut recouvrir beaucoup de choses aux États-Unis, mais ce qui est certain, c'est que ce terme « culturel » renvoie à un regard complexe sur une réalité sociale : un regard qui contextualise plus qu'il n'universalise. Autrement dit, un regard qui veut comprendre les nuances et les « vérités » (plurielles) des terrains d'étude plutôt que l'invariant et la Vérité (V majuscule)

propre à tous les terrains. Prôner les vérités au pays de Veritas – aussi la devise de l’université d’Harvard – n’est pas chose facile.

Pour réussir en Amérique, comme Crozier lui-même le remarqua plus tard, il fallait dire sa vérité mais « vite. » Et d’ajouter, « Une vraie théorie tient en une phrase et trois équations, même en sciences sociales. Le reste n’est que prolégomènes verbeux, précautions inutiles, digressions, fioritures d’Européen décadent. »<sup>25</sup>. (Au premier coup d’œil, Crozier a bien formulé une vérité nouvelle, ne serait-ce qu’en France, et une vérité qui tient en une phrase avec son approche stratégique des organisations. Mais en Amérique, cette vérité semblait trop nuancée. Crozier dira lui-même : « je n’ai jamais pu me plier complètement à cette discipline » de la phrase unique : « trop soucieux de nuances, j’éprouvais le besoin de préciser le contexte et les limites de validités de ce que j’avais à dire. »<sup>26</sup>. Son apport ne se voulait pas dogmatique. La Vérité (V majuscule) le mettait mal à l’aise<sup>27</sup>.

Pendant longtemps et jusqu’à son décès à l’âge de 91 ans, Michel Crozier affirmait ne prôner aucune idéologie en tant que telle. Cela n’avait pas toujours été le cas. Il avait commencé sa vie d’adulte en tant que marxiste gauchisant mais en était revenu en constatant que les employés des chèques postaux qu’il interviewait dans le cadre d’une de ses premières enquêtes n’avaient que peu de conscience de classe, lorsqu’il vit à quel point les idées et les préjugés contrastaient avec la réalité telle qu’il la découvrait : « Le réalisme, par la force des choses, chasse l’idéologie » conclue-t-il<sup>28</sup>. Il passait d’« intellectuel de gauche sartrien » à « passionné libéral » puis critiquait « la notion idéalisée du militant, qui constitue trop souvent une barrière à une participation plus raisonnable... »<sup>29</sup>. Il n’aimait pas les frontières partisans trop bien délimitées, comme le revendique cette description du couple Hoffmann qu’il connut aux États-Unis : « Stanley et Inge aimaient leur Kissinger sans bien sûr approuver sa politique. Ils étaient à l’époque gaullistes en France et très libéraux au sens américain, c’est-à-dire de gauche aux États-Unis. Qui s’y reconnaîtrait ? Les frontières

n'étaient pas du tout tracées. Ce qui me convenait parfaitement »<sup>30</sup>. Enfin, Crozier écrivit que, bien qu'étant « de gauche », il avait réussi à se « débarrasser » de ses « illusions idéologiques »<sup>31</sup>. En cela, il voulait se distinguer de ceux en France qu'il considérait être des idéologues, sans doute une référence à ses collègues marxisants.

Les dérives idéologiques dans le domaine de la politique et des sciences sociales le scandalisaient. Il finit par ne voir en ces croyances que des freins à « la connaissance » et à « l'action, » deux valeurs sûres auxquelles il adhérait sans réserve. Son métier de sociologue empiriste s'était immiscé dans sa vie jusque dans sa façon de percevoir, d'aborder et d'interagir avec le monde ; il s'identifiait à lui à tel point qu'il en fit son moteur et son but. C'était, semble-t-il, son seul point d'ancrage. Pourtant, son absence prônée d'idéologie peut aussi s'apparenter à une forme d'idéologie.

Plus j'apprenais à le connaître par le biais de ses écrits, plus j'entrevois un paradoxe entre ses dires et sa véritable position. Lorsqu'il écrivit : « J'étais un pragmatique, un réformateur, heureux enfin de l'être, et qui revendiquait sa responsabilité. Moment heureux de synthèse provisoire entre mon moi américain et mon moi français, entre mon idéalisme impénitent et ma vocation de chercheur empirique. »<sup>32</sup>, il militait d'une certaine manière en faveur d'un positionnement non-idéologique. En effet, Crozier fit maintes fois l'éloge de la connaissance (un terme qu'il opposait souvent à l'idéologie), par exemple: « Je haïssais autant la politique partisane que la politique idéologique. (...) Je croyais en la toute-puissance, à terme, de la connaissance, valeur suprême, non seulement de la science mais aussi de la société. »<sup>33</sup>. Et aussi : « la connaissance restait finalement la seule référence qu'on pouvait établir face au mal »<sup>34</sup>. Cet aspect de lui était connu même des Américains, puisque le *Harvard Crimson* (l'hebdomadaire des étudiants de Harvard) écrivit dans un portrait qu'il fit de lui en 1970 : « Il se peut qu'en 'donnant priorité à la connaissance' Michel Crozier nous ait privés d'un activiste politique mais il nous offrit, par la même occasion, un sociologue

brillant et charmant, une espèce bien trop rare aux États-Unis comme en France »<sup>35</sup>. Son anti-militantisme le rendait « charmant », mais explique peut-être aussi pourquoi il n'a pas réellement fait école en Amérique.

C'est au nom de cette connaissance qu'il se fit empiriste et goûta au rêve de Veritas, mais il se méfia aussi immédiatement de la Veritas comme il se méfiait de beaucoup d'autres idéologies. « J'avais aussi vécu profondément le rêve de l'Amérique universitaire, dit-il, la quête de la vérité... À Stanford d'abord, à Harvard ensuite, j'avais communiqué dans ce rêve. J'y avais trouvé le fondement de mon métier. Cette quête de la connaissance avait ses règles, dont la noblesse ne souffrait pas de déviations. J'avais été frappé par la passion des maîtres américains pour la vérité. (...) »<sup>36</sup>. Néanmoins, il ne perdit pas de vue son idéologie – à savoir son attrait pour les vérités, plutôt que la Vérité. Cette croyance en les vérités est clairement articulée dans son premier discours d'académicien. A l'âge de 77 ans après avoir fait graver ces mots sur son épée d'académicien, il expliqua : « J'ai fait graver sur la garde non pas des symboles ésotériques, mais trois mots volontairement trop simples et trop banals qui résument le sens de mon travail de tous les jours : écouter, comprendre, agir. Pour écouter, il faut se mettre à la place de votre interlocuteur et accepter de travailler avec lui pour découvrir, non pas la vérité, mais sa vérité. »<sup>37</sup>. Implicitement, une vérité personnelle ne peut qu'être plurielle.

Son ami et collègue américain, James March, dira d'ailleurs de lui : « Il conjugue observations astucieuses et recherche permanente d'une plus grande et profonde compréhension des choses. Tout comme Sontag et Beethoven avec ses 33 variations au piano pour une simple valse, il élève l'aspect esthétique de l'expérience intellectuelle »<sup>38</sup>. Pour certains lecteurs, cette élévation fut la bienvenue. Pour d'autres, notamment des universitaires américains, son approche trop culturelle avec ses infinies variations était difficilement mémorable et pas assez polémique ; d'où sans doute cette absence relative d'empreinte en

sociologie et psychologie des organisations. Alors que l'Amérique transformait Crozier, elle changeait aussi elle-même : devenant plus dogmatique et moins à l'écoute d'un chercheur refusant, en apparence, à prendre une position ferme.

### ***La Non-Ideologie comme Ideologie ?***

En dépit de ses dénis, je crois néanmoins que Crozier avait un positionnement normatif, même si ce positionnement était parfois difficile à cerner. Sous couvert de ne pas être idéologue, il prétendait refuser tout positionnement idéologique. Ce non-positionnement lui tenait à cœur : comme l'écrivit Riesman <sup>39</sup>, Crozier « s'intéresse beaucoup, mais ne sermonne pas. » Il se peut que ce positionnement — ou non positionnement pour certains — soit néanmoins une forme d'idéologie et ait agacé. En effet, le sociologue américain Irving Louis Horowitz, dans sa critique du *Mal Américain*, l'ouvrage que Crozier consacra aux États-Unis, ajoutait : « Malgré le fait qu'il s'autoproclame marxiste indépendant, son analyse est directement assimilable à celle des traditionalistes préindustriels »<sup>40</sup>, pique qu'il ne devait pas être seul à faire puisque en France certains l'« accusaient » d'être de droite. De fait, le fait que Crozier ne voulait se rattacher à aucun parti ni à aucune doctrine a pu contribuer à le rendre moins visible dans un contexte universitaire américain aux couleurs vives toujours bien définies.

Il y a un lieu néanmoins où Crozier, je pense, aurait pu avoir plus d'influence et l'on peut essayer d'imaginer sa trajectoire américaine s'il y avait atterri. De l'autre côté de la Charles River, en face de la Kennedy School of Government, se dresse la Harvard Business School. Crozier se sentait proche du courant des relations humaines développé autour d'Elton Mayo et de Fritz Roethlisberger à la *business school*, même s'il émit des réserves sur le « *human engineering* »<sup>41</sup> et décrivait l'orientation de l'école en employant le terme de « religion »<sup>42</sup>. Étant passé comme enseignant par cette école, je ne peux que souscrire à cette

terminologie. Mais cette religion, comme je le montre dans mon ethnographie récente de la Harvard Business School, est une religion du silence qui se refuse à prendre parti pour une idéologie donnée<sup>43</sup> : en gros, une approche que Crozier aurait aimée. Pour être clair, je pense que Crozier aurait pu avoir plus d'impact en Amérique sur la sociologie et la psychologie des organisations s'il avait traversé plus souvent la rivière.

### ***Conclusion***

Quel que soit l'impact de Crozier en Amérique, il ne faut pas oublier que c'est la France qu'il voulait changer et il le signifia à plusieurs reprises. Comme il dit : « Je caressais le rêve très vague mais exaltant qu'on pouvait intervenir pour améliorer le monde et que c'était en France que je devais le faire. Je voulais donc faire bien davantage que témoigner. Je me croyais capable de diagnostiquer les problèmes profonds de la société française. Je voulais contribuer à ce qu'elle s'ouvre, s'adapte, se régénère »<sup>44</sup>. Et ce fut, comme nous le savons aujourd'hui, le projet auquel il se dédia tout entier. Il avait fort à faire puisqu'il s'agissait d'« ouvrir le système bureaucratique, démanteler la forteresse de l'Etat et le système social des grands corps qui le sert et le protège », sans oublier d'« organiser son remplacement en favorisant la prise de risque et le courage de la pensée et de l'action »<sup>45</sup> !

Il est vrai qu'il lutta avec lui-même lorsqu'il dut décider ou non d'accepter un poste de professeur à Harvard en 1970, ce qui lui aurait valu de rester aux États-Unis, mais il trancha et c'est un choix qui détermina le reste de sa vie : « Il me fallait décider, avoua-t-il, cela signifiait pratiquement que je devais devenir américain ou renoncer à Harvard... Être professeur à Harvard était plus prestigieux que tout ce que je pourrais espérer en France... mais je devrais renoncer à contribuer au changement de la société. Jamais, en effet, je ne me sentirais capable de m'exprimer sur l'Amérique comme j'avais envie de le faire sur la

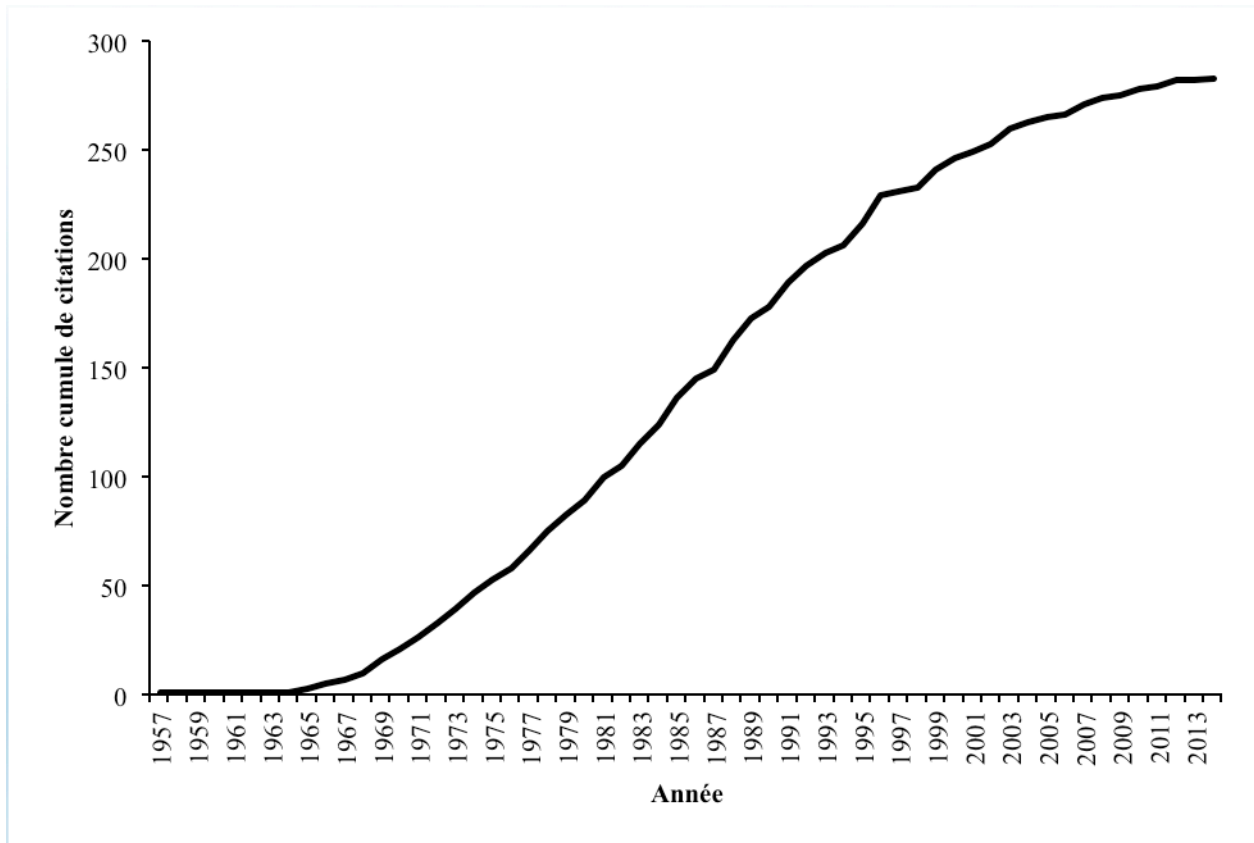
France. »<sup>46</sup>. Certes, il avait des amis en Amérique, mais l'ami de l'Amérique ne voulait donc pas forcément être l'ami des Américains.

Tout ce qu'il avait ramené des États-Unis, il voulait en faire profiter la France. Ses livres, ses enquêtes et ses actions auprès des institutions et du gouvernement allèrent tous dans ce sens, jusqu'à son expérience d'enseignement à Harvard qui lui inspira les principes pédagogiques innovants mis en œuvre dans son diplôme d'études approfondies de sociologie. Il disait aussi : « Faire l'apprentissage d'une autre culture a toujours été pour moi une des armes essentielles du sociologue : le seul moyen de découvrir la réalité de sa propre société, de retrouver ses lignes estompées par la routine des jours et la passion du quotidien. L'Amérique m'avait ouvert les yeux sur la France »<sup>47</sup>. L'ami de l'Amérique se focalisa donc sur la France et ne regretta jamais, je crois, que les Américains ne l'aient pas davantage considéré comme leur ami.

Pour conclure sur les mots de Crozier : « En Amérique, j'étais toujours un voyageur » nous dit-il<sup>48</sup>. Et d'ajouter, « L'Amérique m'avait aidé à accéder à la maturité, mais je ne deviendrais pas pour autant américain »<sup>49</sup>. Comme souvent, Crozier avait vu juste. L'empreinte qu'il a laissée en Amérique en témoigne. L'ami de l'Amérique n'est jamais vraiment devenu américain.

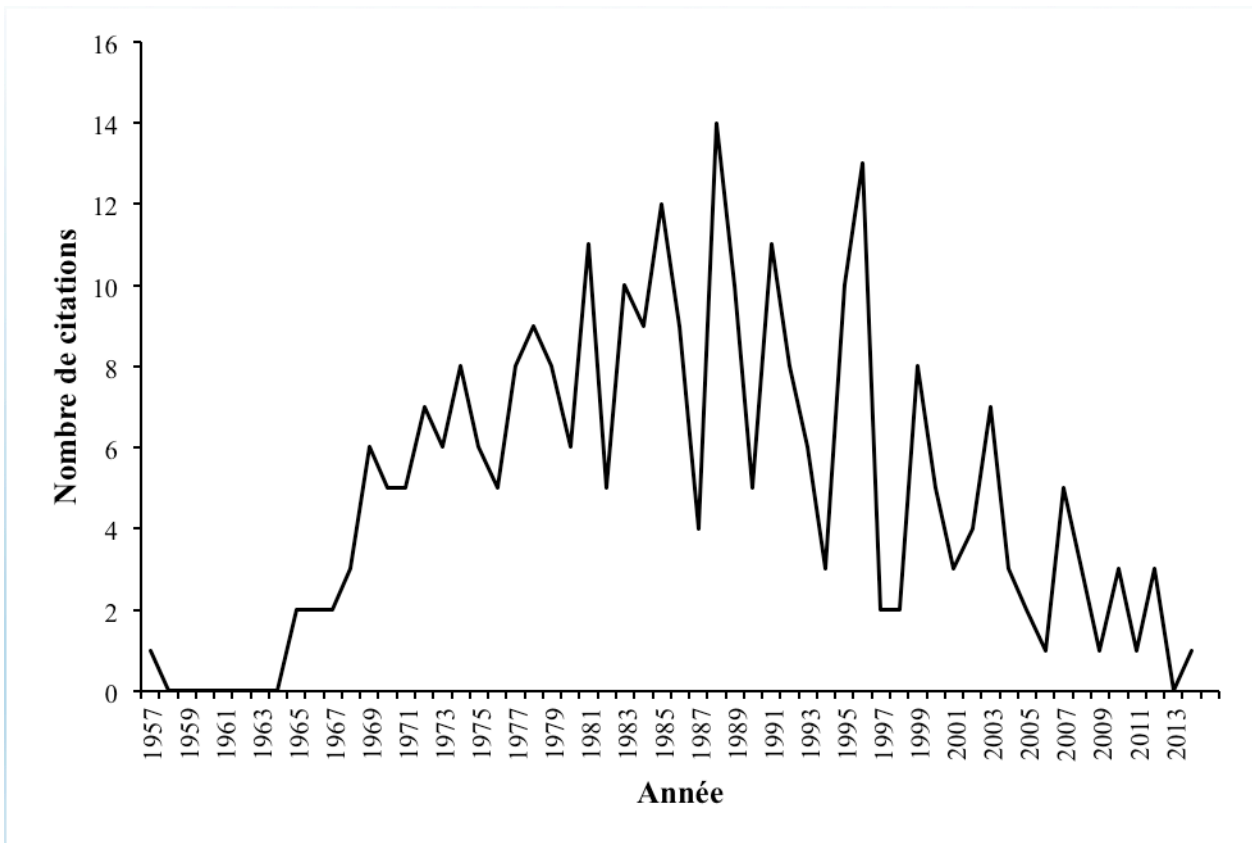


**Figure 1 : Références Cumulées à Crozier dans les Revues U.S. à Haute Visibilité (1957-2013)**



Note\_ La recherche a été effectuée dans les revues suivantes : Academy of Management Journal (1963-2014), Academy of Management Review (1976-2008), Administrative Science Quarterly (1956-2010), Journal of International Business Studies (1970-2010), Journal of Management (1999-2008), Management Science (1954-2008), Organization Science (1990-2012), Strategic Management Journal (1980-2008), Journal of Health and Social Behavior (1967-2014), Psychological Bulletin (1904-2014), Organizational Behavior and Human Decision Processes (1995-2014), American Journal of Sociology (1895-2008), American Sociological Review (1936-2011), et Annual Review of Sociology (1975-2007).

**Figure 2 : Références Annuelles à Crozier dans les Revues U.S. à Haute Visibilité (1957-2013)**



MICHEL ANTEBY est professeur associé en sociologie des organisations à l'Université de Boston et chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations (Sciences-Po /CNRS). Ses recherches portent sur la manière dont les individus s'attachent à leur travail, à leur profession, et aux organisations qui les emploient. Il a notamment mené des travaux sur l'évolution de ces attachements lors de l'automatisation du travail dans des usines aéronautiques en France et lors de la masculinisation des équipes de sécurité dans les aéroports aux États-Unis.

## Notes

---

<sup>1</sup> *Usines et Syndicats d'Amérique* (Paris : Les Éditions Ouvrières, 1951).

<sup>2</sup> Philippe Durance, "Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective: Michel Crozier, sociologue, Membre de l'Institut," September 2006, 3.

<sup>3</sup> Michel Crozier, *Le Mal Américain* (Paris : Fayard, 1980), 16.

<sup>4</sup> David Riesman, Preface in *The Trouble with America* de Michel Crozier (Berkeley, Los Angeles, London : University of California Press, 1984), xiii.

<sup>5</sup> Toutes les traductions en Français de citations en Anglais sont de l'auteur.

<sup>6</sup> Richard F. Kuisel, *Seducing the French : The Dilemma of Americanization* (Berkeley, Los Angeles, Oxford : University of California Press, 1993), 203.

<sup>7</sup> *Ibid.*, 185.

<sup>8</sup> Michel Crozier, *A Contre-Courant, 1969-2000* (Paris : Fayard, 2004), 56.

<sup>9</sup> *Ibid.*, 80.

<sup>10</sup> *Ibid.*, 147.

<sup>11</sup> Avec quelques amis et collègues, Crozier forma une association des utilisateurs du téléphone qui devint une sorte de lobby pour le développement du téléphone en France, un des derniers pays d'Europe en termes de densité téléphonique par habitant.

<sup>12</sup> Pour des détails sur la sélection des revues, se référer à Julie Battilana, Michel Anteby et Metin Sengul, "The Circulation of Ideas across Academic Communities: When Locals Re-Import Exported Ideas," *Organization Studies* 31, no. 6 (2010): 695–713.

- 
- <sup>13</sup> Un étude des contributions d’auteurs français aux revues internationales en gestion de 1981 à 1992 suggère que leur empreintes (directes) sont aussi assez faible. Pour plus de détails, se référer à Lars Engwall, “Asterix in Disneyland. Management Scholars from France on the World Stage,” *Organization Studies* 19, no. 5 (1998): 863-881.
- <sup>14</sup> Durance, “Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective: Michel Crozier, sociologue, Membre de l’Institut,” 5–6.
- <sup>15</sup> Michel Crozier, *Ma Belle Époque, 1947-1969* (Paris : Fayard, 2002), 261.
- <sup>16</sup> *Ibid.*, 262.
- <sup>17</sup> Shermann Krupp, “*The Bureaucratic Phenomenon*,” (compte rendu de livre) *The American Journal of Sociology* 71, no. 1 (1965) : 102-03.
- <sup>18</sup> Orion White, “The Vicious Circle,” (compte rendu de *The Bureaucratic Phenomenon*) *Modern Age*, 1965, 333–35.
- <sup>19</sup> *Ibid.*, 334.
- <sup>20</sup> Crozier, *Ma Belle Époque, 1947-1969*, 198-99.
- <sup>21</sup> White, *The Vicious Cycle*, 335.
- <sup>22</sup> Cyril Sofer, "The Bureaucratic Phenomenon-An Examination of Bureaucracy in Modern Organizations and its Cultural Setting in France." (compte rendu de livre) *American Sociological Review* 30, no. 4 (1965): 601-02.
- <sup>23</sup> Stanley Udy, "The Bureaucratic Phenomenon-An Examination of Bureaucracy in Modern Organizations and its Cultural Setting in France." (compte rendu de livre) *Social Forces* 43, no. 4 (1965): 596-97.
- <sup>24</sup> Christian Rouillard, “Michel Crozier and the Study of Complex Bureaucratic Organizations: Towards the Development of French Strategic Analysis.” *Canadian Public Administration* 48, no. 1 (2005): 124-130.
- <sup>25</sup> Crozier, *Le Mal Américain*, 46.
- <sup>26</sup> *Ibid.*

---

<sup>27</sup> Pour l’anecdote, j’ai toujours été fasciné par sa tentation consignée dans *Le Mal Américain* de voler non pas *une*, mais *trois* ou *quatre* chaises de l’université d’Harvard – celles aux « lignes austères et uniformément noires », « fabriquée sur le même modèle » et marquée de « l’emblème Veritas », un « écusson doré triparti frappé de lettres gothiques : VE-RI-TAS » Crozier, *Le Mal Américain*, 45.

<sup>28</sup> Crozier, *Ma Belle Époque, 1947-1969*, 230.

<sup>29</sup> Ibid., 234.

<sup>30</sup> Ibid., 300.

<sup>31</sup> Ibid., 307.

<sup>32</sup> Ibid., 221.

<sup>33</sup> Ibid., 224.

<sup>34</sup> Crozier, *A Contre-Courant, 1969-2000*, 301.

<sup>35</sup> Franklin D. Chu, “Profile Michel Crozier,” *The Harvard Crimson*, February 21, 1970, <http://www.thecrimson.com/article/1970/2/21/profile-michel-crozier-pilaun-cote-playboy/> (Consulté le 25 Nov. 2016).

<sup>36</sup> Crozier, *A Contre-Courant, 1969-2000*, 179.

<sup>37</sup> Michel Crozier, “L’Académicien,” *michelcrozier.org*, 1999, [http://www.michel-crozier.org/portrait/acad/index.php?item=\\_&lang=](http://www.michel-crozier.org/portrait/acad/index.php?item=_&lang=) (Consulté le 25 Nov. 2016).

<sup>38</sup> James G. March, “Michel Crozier at Ninety,” *Michel-Crozier.org*, October 2012, <http://www.michel-crozier.org/portrait/temoin/?item=442&page=> (Consulté le 25 Nov. 2016).

<sup>39</sup> Riesman, Preface in *Trouble in America* de Michel Crozier, xiv.

<sup>40</sup> Irving Louis Horowitz, “*The Trouble with America: Why the System is Breaking Down.*” (compte rendu de livre) *Social Forces* 64, no. 3 (1986): 799-802.

<sup>41</sup> Pour plus des détails sur l’importation par Crozier des recherches américaines en France et sur ses opinions concernant les travaux de Mayo et Roethlisberger, se référer à l’article d’Alexandre Paulange-Mirovic, “Genèse d’une Sociologie des Organisations en France : L’importation des

---

Techniques de la Psychologie Sociale Américaine par Michel Crozier (années 1950),” in *Savoirs de Gouvernement. Circulation(s), Traduction(s), Réception(s)*, ed. Martine Kaluszynski et Renaud Payre (Paris : Economica, 2013), 86-101.

<sup>42</sup> Crozier, *Le Mal Américain*, 76.

<sup>43</sup> Michel Anteby, *L'École des Patrons : Silence et Morale d'Entreprise à la Business School de Harvard* (Paris : Éditions Rue d'Ulm, 2015).

<sup>44</sup> Crozier, *A Contre-Courant, 1969-2000*, 366.

<sup>45</sup> *Ibid.*, 367.

<sup>46</sup> Crozier, *Ma Belle Époque, 1947-1969*, 380.

<sup>47</sup> Crozier, *A Contre-Courant, 1969-2000*, 189.

<sup>48</sup> Crozier, *Ma Belle Époque, 1947-1969*, 380.

<sup>49</sup> *Ibid.*, 384.