

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2008)

JUSQU'OUÛ AIMER LE DÉSORDRE ?

par

Eric ABRAHAMSON

Professeur de management à la *Business School*
de l'université Columbia (New York)

Conférence contextualisée par

Jean-Marc WELLER

Revue *Gérer & Comprendre*

Séance du 13 février 2008

Compte rendu rédigé par François Boisivon

(traducteur du livre *A Perfect Mess*, d'Eric Abrahamson et David H. Freedman,
paru en français sous le titre *Un peu de désordre = beaucoup de profit(s)*)

En bref

À l'occasion de la publication de la traduction française de son livre *Un peu de désordre = Beaucoup de profit(s)* (éditions Flammarion, paru en 2007 aux États-Unis sous le titre *A Perfect Mess*), Eric Abrahamson nous entretient des résultats de ses recherches – souvent plaisants et toujours roboratifs – sur la question du désordre. On peut dire, au-delà du jeu de mots, que cette question est négligée, non seulement dans la gestion des organisations, mais aussi chez les individus. Fils d'un peintre de Montparnasse, ayant fait une partie de ses études en France, Eric Abrahamson s'est exprimé en français. Une mise en perspective de Jean-Marc Weller, auteur d'une critique de l'ouvrage parue dans la revue *Gérer & Comprendre*, lance la discussion.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent 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
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Eric ABRAHAMSON

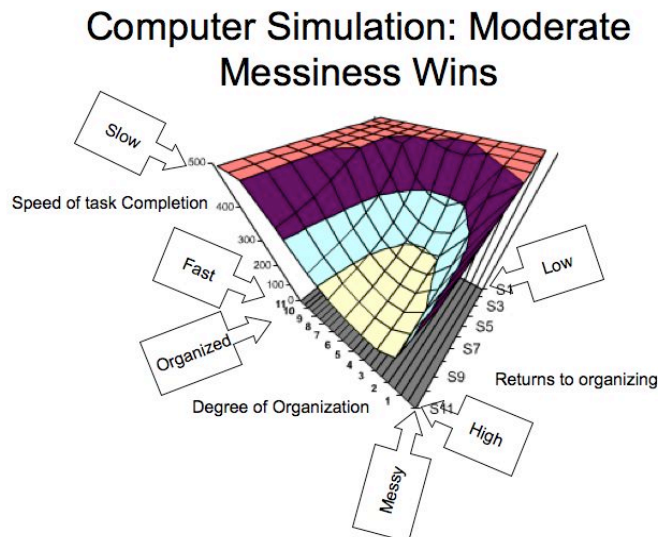
On me demande souvent comment j'ai commencé à faire un livre sur le désordre. Je suis professeur d'organisation à l'université Columbia et assez désorganisé moi-même, d'où, on l'imagine, une tension psychique, qui m'a semblé intéressante. Ce qui n'était qu'une boutade est devenu un thème de recherche et a d'abord donné naissance à un article académique de soixante pages – je vous le recommande si vous avez du mal à dormir –, puis, après la rencontre avec David Freedman, journaliste, à un livre pour le grand public. Son succès m'a surpris, puisqu'il est d'ores et déjà traduit en vingt-trois langues et s'est vendu aux seuls États-Unis à 85 000 exemplaires. De fait, le capitalisme produit une telle masse de choses que tout le monde a tendance à s'y noyer dans le désordre. Les raisons de cette noyade sont autant de limites au règne de l'ordre.

Le coût de l'ordre

L'ordre n'est pas gratuit. Il faut donc faire l'analyse de son coût et des bénéfices qu'on en tire. C'est ainsi qu'on pourra déterminer les avantages procurés par plus ou moins d'ordre ou, à l'inverse, plus ou moins de désordre.

Nombreuses sont les organisations qui souffrent d'être trop organisées. C'est ce qu'on appelle souvent la bureaucratie. D'autant qu'au coût de l'organisation, il faut ajouter celui de la ré-organisation, cette dernière faisant courir, d'après toutes les études américaines, un danger mortel aux organisations : 70 % des changements induits s'avèrent inopérants, quand ils ne précipitent pas la faillite pure et simple. Ainsi suffit-il à une organisation dont la croissance est très rapide en raison même de son désordre (c'est-à-dire de la faiblesse de l'investissement pour ce qui concerne les questions d'ordre) d'être rachetée par une entreprise plus grosse et surtout plus ordonnée, pour péricliter, une fois soumise au modèle d'ordre de cette dernière.

Il existe, et c'est mon argument central, un point entre désordre maximal et ordre maximal, qui est le meilleur. Ce point optimal peut se prêter à des tentatives de modélisation.



Les limites de l'ordre

Les systèmes d'ordre les plus sophistiqués ont leurs limites. Prenons par exemple celui dit du "Six Sigma". En statistiques ou en probabilités, σ (*sigma*) désigne l'écart type (répartition d'une variable aléatoire autour de sa moyenne). Six Sigma, c'est donc six fois l'écart-type. On s'accorde traditionnellement à poser que pour une pièce produite en série, la variation (Δ) de chaque unité en deçà ou au-delà de la norme ne doit pas excéder trois fois l'écart type (qui dépend par exemple du réglage des machines), au-delà de quoi l'unité en question est retirée de la distribution. On peut diminuer la valeur de l'écart type (*sigma*) jusqu'à ce que la variation maximum autorisée de chaque pièce ne soit plus définie par un rapport de un à trois, mais de un à six ($\Delta = 6 \sigma$). Le taux de rebut est alors considérablement réduit. La méthode du Six Sigma a été mise au point par Motorola qui en a déposé la marque. Elle repose sur la définition d'un certain nombre de points de contrôle du marché (attentes et réception) et de la production. Divers processus sont mis en place pour satisfaire ces contrôles. La philosophie du Six Sigma, dont les formules magiques sont toujours récitées aujourd'hui, ne favorise guère l'improvisation ni l'émergence de nouveaux produits pour conquérir des marchés surgis du jour au lendemain et promis à disparaître tout aussi rapidement.

Il n'est pas certain que les dépenses engagées soient justifiées par les bénéfices induits. D'une manière générale, l'analyse relative des premières et des derniers doit déterminer le plus ou moins grand degré d'ordre – ou de désordre. On découvre alors qu'il est souvent intéressant d'ajouter dans l'organisation une dose de bazar, de cafouillis, de fatras et autre bordel, les mots français ne manquent pas.

IBM, organisée selon une matrice à sept dimensions, est manifestement sur-organisée. Les cadres d'IBM affirment d'ailleurs que le trop grand nombre de systèmes d'ordre conduit au désordre. Il est très difficile de trouver la personne dont on a besoin dans une organisation si compliquée. Je pourrais également citer l'exemple d'une entreprise suisse dont la direction a exigé une diminution drastique du nombre de rapports et du délai de leur communication.

Le désordre dans l'espace et ses avantages

Le web, qui est sans doute un désordre complet, a donné naissance à des moteurs de recherche permettant d'y trouver ce qu'on y cherche. Et il est même possible, grâce à certains d'entre eux, qui intègrent à la requête un mot choisi de façon aléatoire, de trouver ce qu'on n'y cherche pas.

Einstein était l'exemple même de la conjonction du désordre et de l'efficacité. On lui doit cette jolie formule : « *Si un bureau désordonné est le signe d'un esprit désordonné, de quoi est donc l'expression d'un bureau vide ?* »

Un sondage sur le web a montré que les gens les moins ordonnés passaient en moyenne moins de temps à rechercher leurs papiers sur leur bureau. C'est en vertu du même principe que les matrices organisationnelles d'IBM posent un problème : la complexité du modèle d'ordre excède les capacités cognitives des individus censés l'appliquer. Les logiques de cet ordre sont impénétrables, ou semblables à celle qui veut que nous fassions notre lit le matin, sans toutefois nous imposer, ce qui, si l'on y réfléchit, revient au même, de lacer nos chaussures après les avoir enlevées ! L'accumulation intuitive du désordre sur un bureau donnera en revanche l'avantage de pouvoir le ranger d'un seul coup, ce qui constitue un formidable gain de temps. En outre, les gens oublient où ils ont rangé les choses et le temps manque pour le rangement lorsque des tâches plus urgentes s'imposent.

Il existe aux États-Unis une interface très utilisée pour les ordinateurs personnels nommée *gooey* (gluant) ; elle permet à un être humain de s'attacher à une machine. Son concepteur a étudié des bureaux ordonnés et désordonnés, et bien entendu les gens qui étaient derrière. Ceux du second type, bureaux et gens, se sont avérés plus efficaces.

Le désordre dans le temps et son efficacité

Si le désordre spatial peut engendrer des avantages temporels, il existe aussi un désordre intrinsèquement temporel. C'est la question de l'agenda et de la fréquence de ses plages de remplissage. L'agenda d'Arnold Schwarzenegger, actuel gouverneur de l'État de Californie et qui a commencé sa carrière comme haltérophile, est vide. En d'autres termes, il n'en a pas. Il peut consacrer du temps, même s'il ne l'a pas prévu, à quiconque lui paraît intéressant. Cette flexibilité contribue à expliquer son succès. Elle lui a permis de choisir, rapidement, les opportunités qui se présentaient, plutôt que d'appliquer des plans rigides, fussent-ils de carrière.

L'utilité réelle du planning stratégique à long terme est problématique. Les meilleures études sur le sujet montrent que le recours au planning stratégique et la performance d'une organisation ne sont pas corrélés. Pensons aux plans quinquennaux soviétiques... La stratégie peut offrir des avantages dans des environnements stables, mais si au contraire l'instabilité prédomine, elle deviendra un handicap à l'improvisation. Le travail de William Starbuck est en ce sens éloquent. Il a montré que les cadres, hormis la taille de leur organisation, qu'ils parviennent généralement à se représenter, n'ont qu'une idée très imprécise des données qui président à la planification stratégique.

Le désordre au principe de la créativité

De grandes découvertes scientifiques ont couronné des études où subsistait une certaine marge d'aléatoire. C'est par accident que Pasteur devait inoculer à des poulets un vaccin anticholérique, et Fleming, revenant de vacances dans un laboratoire laissé en désordre, constater l'existence d'une moisissure sur l'une de ses boîtes de Petri : la pénicilline. En général, si le désordre engendre la créativité, c'est qu'il permet de juxtaposer ce qui sans lui serait demeuré séparé. L'esprit attentif établira les relations qui s'imposent à lui et procédera à la découverte.

Certaines entreprises regroupent les bureaux de leurs employés selon la fonction de ceux-ci, notamment en installant au même étage tous ceux qui se livrent au même type d'activité. D'autres entreprises pratiquent le mélange. Ainsi le spécialiste des finances pourra rencontrer celui du marketing. Là encore, le désordre permet des "recombinaisons".

De même, les zones industrielles hébergeant des entreprises de secteurs différents obtiennent de meilleurs résultats que celles où ne s'exerce qu'une seule activité.

Il nous a été difficile d'écrire ce livre, car on nous demandait toujours dans quel rayon des librairies il irait s'installer lorsqu'il serait publié. Voilà l'exemple d'un système d'ordre qui tue la créativité. Le propre des innovations, comme le soulignait Heidegger, étant de ne pas faire partie des catégories existantes. Lorsque je vais dans une librairie, je prends cinq ou six exemplaires de mon livre et je les dissémine dans les différents rayons. Cela augmente les chances qu'ont les gens de trouver le livre – et cela m'amuse !

Le désordre comme instrument de pouvoir et critère esthétique

Au travail, si vous créez un environnement désordonné, on ne pourra pas vous renvoyer, car vous êtes la seule personne à pouvoir vous y retrouver ! Ce qui, de fait, offre un grand pouvoir. Dans une organisation politique démocratique, l'équilibre est d'ailleurs trouvé entre ordre autocratique et désordre anarchique. Ce point, quelque part entre le désordre et l'ordre est également nécessaire au fonctionnement des entreprises et des marchés.

Certaines organisations très désorganisées sont très difficiles à détruire ; c'est le cas d'Al Qaida, dont les réseaux sont très fragmentés, et dont les membres ont peu de relations entre eux.

Les tableaux de Jackson Pollock, les bâtiments de Frank Ghery, ô combien magnifiques, sont des hymnes au désordre. On ne peut en dire autant de la très laide gare de Milan, dont l'esthétique traduit le choix d'un pouvoir politique qui était épris d'ordre.

LECTURE CRITIQUE de Jean-Marc WELLER

Le livre est savoureux, notamment en raison de l'extrême hétérogénéité des exemples évoqués. Ainsi s'intéresse-t-on à la carrière d'Arnold Schwarzenegger aussi bien qu'à la lutte contre le terrorisme, à la façon de ranger sa discothèque ou à celle dont les villes gèrent le trafic routier... Le spectre de questions posées s'étend de la vie domestique à l'action politique, de l'expérience quotidienne aux grandes découvertes scientifiques et artistiques, en un voyage où Eric Abrahamson nous invite à nous méfier de tout ce qui peut apparaître trop net ou trop propre. *Mess is beautiful !*

Eric Abrahamson : *Mess is best !*

Perspective historique...

Jean-Marc Weller: Ce livre défend aussi une thèse. Il ne s'agit pas de faire fi de tout ce qui peut ressembler à de l'organisation, mais de trouver, voire de créer, un niveau optimal de désordre. Tout est donc affaire de dosage. Cette thèse contredit l'idée que des mondes bien ordonnés sont forcément des lieux d'efficacité. La distance prise est parfaitement réjouissante.

En revanche, le livre pose deux problèmes. L'un est mineur ; il tient à ce qui constituerait notre aversion pour le désordre : la religion, les bonnes manières. Cette aversion a toutefois une histoire un peu plus compliquée. Voilà des êtres qu'une gestion bien ordonnée invite à combattre, au nom de ce qui a été appelé "l'hygiène", et dont l'histoire traverse celle des modes de management des entreprises. Je pense notamment au livre de Bruno Latour qu'il consacre à la *Pasteurisation de la France*, et dont on mesure combien cette lutte contre le désordre suppose une certaine construction politique, sociale, technique destinée à définir, à problématiser, et finalement à faire exister les microbes comme source d'un désordre à combattre. Bref, il y a une histoire du *mess*. Une histoire qui m'a un peu manqué pour comprendre vraiment de quoi il était fait, sur quoi se légitimait le combat que spontanément on lui oppose.

... et pensée dialectique

L'autre problème est à mes yeux plus important. La thèse centrale du livre repose sur l'idée que l'ordre et le désordre constituent des variables distinctes, qu'il faut savoir mélanger comme si leur mode d'existence pouvait être envisagé de manière séparée, comme si tout cadre planifié ne générerait pas des formes de débordement qui ne lui sont pas étroitement liées. Ceci n'est toutefois pas certain. Prenons l'exemple d'Alexander Fleming, le père de la pénicilline. L'a-t-il seulement découverte, cette pénicilline ? Certes, son bureau est un capharnaüm. Certes, c'est de ce capharnaüm que jaillit son idée. Mais quelle idée ? Ce qu'aperçoit le chercheur sur sa table d'ouvrage, en contemplant ses préparations moisies à cause des miettes de ses sandwiches au fromage qu'il y a laissées tomber par hasard, ce n'est pas encore un antibiotique en mesure de lutter contre des microbes. Non, c'est seulement une façon de purifier davantage ses préparations gorgées de germes actifs destinés à être inoculés aux malades, selon la théorie de la vaccination qui avait cours. Dans cet exemple, la question du niveau optimal de désordre apparaît donc comme un faux problème, puisque le regard de Fleming sur sa découverte est déterminé par le cadre de son activité professionnelle. C'est la qualité du désordre et non sa quantité qui compte, qualité dont l'histoire – et les organisations qu'elle a produites – nous permet d'apprécier l'épaisseur et la complexité.

De la difficulté d'inventer des catégories positives

Eric Abrahamson : Le travail historique aurait pu être plus approfondi. Mais s'il existe une histoire de l'ordre, celle du désordre est à faire ! De ce point de vue, le désordre ne peut s'imaginer qu'à travers l'histoire de l'ordre. Je me suis presque rendu fou à écrire le chapitre du livre consacré à « une » histoire du désordre !

La question de l'hygiène est intéressante. Les maisons les plus hygiéniques rendent les enfants malades, car ils n'y sont pas exposés à une variété suffisante de germes pour construire un spectre efficace de défenses immunitaires. En outre, les maisons les plus propres utilisent le plus souvent des produits chimiques intrinsèquement nocifs. Trop d'hygiène, et c'est bien une question de quantité, tue l'hygiène ! La question de l'équilibre est donc ici pertinente.

Au second point, j'aurais envie d'opposer cette réflexion de Husserl : « *Si le monde était totalement bleu, il n'y aurait pas de bleu.* » L'ordre et le désordre se définissent mutuellement. Le mot désordre manque de positivité (il est souvent préférable de parler de fatras, de bazar, de capharnaüm comme vous l'avez fait). Or, lorsqu'on écrit un livre pour le grand public, surtout aux États-Unis, on a tendance à ne choisir que des exemples positifs. Aussi le livre se construit-il ici autour de deux éléments : attaque de l'ordre et défense du désordre. La pensée est sans doute plus modulée dans l'article académique que j'ai écrit. On peut devenir très précis sur l'utilité de tel type de bazar plutôt que de tel autre. Mais le commentaire est justifié. Il me semble que je ne suis pas en mesure de débattre ce point.

Michel Berry : Deux livres sur l'émergence de l'ordre, qui en disent sans doute beaucoup, en creux, sur le désordre, sont à conseiller, tous deux de Norbert Elias : *La Civilisation des mœurs*, qui décrit le renversement des bonnes manières à la fin du Moyen Âge, et son lien avec l'instauration d'un certain ordre aristocratique, ainsi que *La Société de cour*, où l'on voit l'utilité donnée par Louis XIV à l'étiquette, qui lui sert de protection contre la noblesse, après la Fronde, cette dernière étant, du point de vue du pouvoir royal, une manière de désordre. Mais l'étiquette emprisonne aussi le Roi lui-même.

Eric Abrahamson : Le livre de Taylor est également, pour les prolégomènes de notre époque, très important. Il traduit la pensée des ingénieurs en général, qui acquièrent du pouvoir à un certain moment de l'histoire et promeuvent un modèle de système social calqué sur celui de la machine, censé avoir la même efficacité. Ces principes se sont non seulement trouvés appliqués à l'organisation, mais à la famille où la femme, sexisme aidant, devenait une sorte d'ingénieur en domotique.

DÉBAT

Masse et individu

Un intervenant : *Peut-on appliquer votre théorie à l'Armée, organisation, s'il en fut, qui semble aimer l'ordre ! À l'exception notable de la victoire de Valmy où le désordre l'a emporté sur l'ordre ! En revanche, le débarquement sur les côtes de Normandie fut une réussite de l'ordre, avec une formidable logistique ; et les défaites du Viêt Nam et d'Irak semblent être les conséquences du désordre.*

Eric Abrahamson : En occident, l'ordre est souvent hiérarchique. Cela facilite la fabrication d'échelles de mesure, et offre une partie des fondements d'une approche quantitative. Cela dit, l'Armée est aujourd'hui beaucoup plus désordonnée. Dans une brigade de chars en opération, tous les appareils peuvent désormais communiquer entre eux. De ce fait, l'Armée moderne développe les capacités d'improvisation. C'est la même chose avec les fantassins. Les communications ont profondément transformé l'armée traditionnelle. Chez les parachutistes, par exemple, on a l'habitude de dire : « *Planifier trop tôt, c'est planifier une fois de trop.* »

Int. : *Le manager est soumis en permanence à des injonctions contradictoires, le poussant, quelle à l'ordre, quelle au désordre. Il s'en sort grâce à l'arme de l'attention intermittente. Comment crée-t-on le bon niveau d'intermittence ?*

E. A. : Évidemment la routine, ou la production de masse, s'accommodent très bien d'un haut niveau d'ordre. Le développement de logiciels de jeu dans un environnement très dynamique aura besoin de plus de désordre. Si l'on aborde le problème non plus sous l'angle du produit fabriqué mais d'un point de vue psychologique, on s'aperçoit que ceux qui sont plus ouverts aux nouvelles expériences ont une tendance naturelle au désordre. L'opportunité d'un comportement plus ou moins désordonné est donc liée aux gens à qui l'on a affaire. Le point optimum se trouve par tâtonnements. On observe aussi des processus dynamiques : l'ordre peut se recréer lorsqu'un degré de désordre intolérable a été atteint ; la stabilité du point optimum est modélisable.

Int. : *Le désordre n'est-il pas toujours associé à une culpabilité ?*

E. A. : Oui. Mais relative. C'est le différentiel d'ordre ou de désordre qui est alors en cause. Cela dit, le mythe de l'ordre est tellement intégré à notre culture qu'on s'excuse rarement d'être trop ordonné.

Int. : *Votre démonstration est évidemment jubilatoire au pays d'Astérix ! Aujourd'hui, les fusions-acquisitions, souvent effectuées par de grandes entreprises anglo-saxonnes, peuvent avoir des effets dévastateurs sur les PME rachetées, qui ne supportent pas toujours le nouvel ordre qu'on leur impose. Le coût humain, notamment, est très élevé.*

E. A. : Le mythe de l'ordre est très fort ; il est donc difficile de le combattre. Dans des organisations où les employés sont par exemple forcés de maintenir rangé leur bureau, le rangement se fera par le truchement d'un tiroir fourre-tout. C'est une révolte, minuscule, mais qui permet la survie. La raison de l'ordre n'est pas en général technique, mais politique.

Structures et environnement

Int. : *Je ne peux travailler que sur un bureau vide ; je passe donc beaucoup de temps à le ranger. D'autre part, l'organigramme d'IBM me semble plus un modèle de désordre qu'un modèle d'ordre ! Et toute notion d'ordre est sous-tendue par une finalité.*

E. A. : On pourrait définir le désordre comme l'ordre idéal, qu'il soit personnel ou social ; il cesserait alors d'être perçu négativement. Un compositeur interrogé pour l'ouvrage m'a

confié qu'avant de se mettre au travail, il avait besoin d'ordre, de faire le vide, pour créer un bazar sur cet ordre – le pire étant de créer un désordre sur un autre désordre.

Int. : *Le programme électro-nucléaire français est une belle réussite de planification stratégique à long terme. La Chine est l'exemple vivant d'une spectaculaire réussite de la planification à très long terme, quoi qu'on en pense par ailleurs. Bien sûr le monde bouge vite. Bien sûr, on s'aperçoit, au niveau de l'entreprise, que les dirigeants ignorent un grand nombre de données et que cette ignorance devient abyssale lorsqu'il s'agit de la concurrence. Mais n'est-ce pas précisément ce qui légitime l'idée de stratégie ?*

E. A. : Aux États-Unis se développe aujourd'hui une nouvelle approche, nommée *real option reasoning*, à savoir qu'il est difficile, presque impossible d'obtenir une stabilité financière à long terme dans des environnements très dynamiques. Le nucléaire ne fait peut-être pas partie de ce type d'environnement, où la stratégie, déduite de données auxquelles on a conféré une stabilité illusoire se traduit souvent par une perte d'avantage compétitif. Le problème devient de passer d'une courbe de croissance à une autre, et de pouvoir répéter systématiquement l'opération. L'approche la plus raisonnable semble exiger un grand nombre de petites expérimentations, plutôt qu'une seule visée stratégique. Sur l'ensemble de ces expériences, il s'en trouve sans doute une qui est promise à une vie plus longue. Ces expérimentations ne doivent pas être corrélées. Moins elles le sont, plus la chance qu'une d'entre elles soit productive est grande. C'est une conception très différente, très évolutionniste, qui met en place une sélection plutôt qu'un choix parfaitement informé qui décidera de l'organisation sur une échéance de plusieurs années. Là encore, la question de l'environnement est très importante. Google suit ce genre de conception.

Des architectures fines fondées sur le désordre

Int. : *IBM n'a plus de modèle hiérarchique et structuré. Dans certaines entreprises, il n'y a d'ailleurs plus de descriptions de fonctions. L'antagonisme entre ordre et désordre existe-t-il réellement ? De même, lorsqu'on oppose le complexe et le simple, on se trompe ; il faudrait opposer complexe et implexe. Dans L'Homme sans qualité, Musil dit que tout l'ordre que nous gagnons dans les détails, nous le perdons dans la compréhension de l'ensemble. N'est-ce pas là le véritable problème ?*

E. A. : Certes. L'anthropologie, on vient de le voir, n'est pas indifférente. Définir le désordre comme tentative d'obtention d'un ordre idéal, qui fonctionne ou échoue, n'est justement pas faire table rase.

Int. : *Les méthodes heuristiques dans le domaine scientifique comportent des procédures, différentes de celles qu'utilise l'analyse déductive mais qui existent bel et bien. Derrière le bureau désordonné se trouve aussi une structure cachée.*

E. A. : C'est vrai lorsqu'on regarde quelque chose créé dans une catégorie ou un système de catégories à travers un autre système. On a alors l'impression du désordre. Car c'est le désordre qu'on perçoit. Mais il existe aussi un vrai désordre. Mon bureau est aussi intrinsèquement désordonné.

Int. : *Plutôt que de parler de l'ordre ou du désordre d'un bureau, il faudrait parler de celui de la relation qu'une personne entretient avec lui. Ainsi les cercles de qualité du modèle Toyota sont-ils très organisés, mais l'autonomie des acteurs y est-elle relativement grande. Ces considérations appellent une analyse des phénomènes qui conduisent au désordre et à l'ordre, y compris dans une perspective historique.*

E. A. : Mais malgré tous les moyens mis en œuvre, force est de constater qu'on en rabat souvent sur la qualité à laquelle on croyait pouvoir prétendre. Et beaucoup d'essais de mise en place de ces cercles ont tourné au désastre.

Int. : *Dans des organisations où l'on partage un temps, un espace, des pouvoirs et des activités, on a besoin d'identifier ce qui permettra de réguler à minima ce dérangement*

permanent. Le manager devient alors responsable, non pas du désordre, mais des conflits d'ordre. Et votre ouvrage pourrait être considéré comme une apologie de l'ordre !

Int. : *Si les projets sont régis par le totem du planning, on assiste aussi, notamment dans l'école scandinave, à un vaste questionnement sur ce sujet.*

Une évolution vers le désordre

Int. : *La question, plutôt que celle du désordre, n'est-elle pas celle d'une multiplicité des ordres ?*

E. A. : Aux États-Unis, existe, dans les restaurants, un personnage clé, qu'on nomme l'"expéditeur". Il sert d'interface entre la salle et les cuisines, sachant que tous les plats doivent arriver au bon moment sur toutes les tables. Il s'agit plus d'un expert en gestion du désordre que l'inverse. Google lance toutes sortes d'expérimentations. Ce n'est pas très formel, pas très stratégique. Il faut immédiatement cesser de développer les voies de garage et mettre tous ces efforts là où ça peut marcher. Certaines personnes perçoivent simultanément beaucoup de dimensions d'un même problème et parviennent à combiner des éléments très disparates.

Int. : *Quid des trains qui arrivent à l'heure ?*

E. A. : Le système global s'avérant de plus en plus dynamique, les réseaux de la génération des chemins de fer ne formeront plus qu'une minorité. Il faut donc apprendre à théoriser et à valoriser le désordre. Le taylorisme a fait son temps. Les produits qu'il imagine étaient identiques et duraient. Aujourd'hui, si votre modèle d'organisation du travail demeure celui de la régularité offerte par une machine, le risque est bel et bien d'avoir une ou plusieurs machines de retard par rapport à l'évolution de l'environnement.

Int. : *Dans la nature, les fourmis offrent un exemple intéressant. Placées dans un environnement nouveau, elles partent toutes dans toutes les directions pour chercher de la nourriture, au hasard, sans plan préconçu. Ce comportement a inspiré des modèles informatiques de décisions stratégiques.*

Int. : *Mais beaucoup de fourmis en meurent... C'est apparemment un coût élevé...*

E. A. : On ne peut faire d'omelette sans casser d'œufs.

Int. : *Il faut distinguer, dans l'ordre ou le désordre, les structures et les comportements. Les premières doivent avoir un minimum d'organisation, par exemple, toutes les fourmis ont le même nombre de pattes, tous les humains ont quatre membres, etc. Cette organisation des structures doit être relativement permanente. Mais ensuite les comportements peuvent être dans une certaine mesure aléatoires. C'est en lançant des expériences dans de nombreuses directions, sans savoir à l'avance lesquelles d'entre elles allaient fonctionner, que l'évolution a procédé.*

E. A. : La nature elle-même est-elle ordonnée ou désordonnée ? Nous connaissons sa tendance à l'entropie, donc au désordre, mais elle ne règle pas entièrement la question.

Présentation des orateurs :

Eric Abrahamson : après avoir suivi une scolarité française, à Paris, jusqu'en classe de seconde, il a poursuivi ses études aux États-Unis ; titulaire d'un PHD en management de la New York University (1989), il est professeur à l'université Columbia de New York depuis 1989 (*Tenured Full Professor* depuis 1998) ; connu pour son art à regarder le management sous un angle original, il a obtenu de nombreux prix et publié plusieurs ouvrages qui font référence, notamment : *Change Without Pain : How Managers Can Overcome Initiative*

Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout, (Harvard Business School Press), 2004 (meilleur livre de l'année 2004) et *A Perfect Mess*, (2007) (traduit en 22 langues) ; il est aussi consultant auprès de plusieurs grandes entreprises multinationales.

Jean-Marc Weller : sociologue, chercheur au CNRS (Laboratoire techniques territoires sociétés, Université de Paris-Est), enseigne à l'École nationale des Ponts et Chaussées, membre du comité de rédaction de *Gérer & Comprendre* ; il est l'auteur de *L'État au guichet* (Desclée de Brouwer), 1999.
<http://latts.cnrs.fr>

Diffusion juin 2008