

# L'ANARCHIE ORGANISATIONNELLE

## *Position du problème*

PAR

Jacques CHEVALLIER

*Professeur à l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)*

1° A première vue, l'idée d'anarchie organisationnelle est *paradoxe*. Organisation est en effet synonyme d'*ordre* et ordre est évidemment incompatible avec anarchie :

— ordre qui résulte de l'existence de certaines *finalités communes* (l'organisation est construite en vue d'atteindre des buts) ;

— ordre qui est traduit par certains *principes d'agencement* (division du travail, spécialisation, hiérarchisation) ;

— ordre qui implique un certain *aménagement de l'autorité* (localisation du pouvoir et production de représentations destinées à asseoir et à légitimer son exercice) ;

— ordre qui est inscrit dans un ensemble de dispositifs explicites, *formalisé par des règles*, codifié par des textes qui déterminent la configuration de l'organisation, la nature des rôles en son sein et les conditions de leur exercice, les processus de prise des décisions, les mécanismes de régulation et de contrôle destinés à assurer la cohésion du Tout.

Entité collective délibérément construite pour atteindre certains objectifs, l'organisation est donc placée *sous le signe de l'ordre* (ordre fondé sur l'existence de relations d'interdépendance et construit pour les besoins de l'action collective) et donc *sous l'empire de la rationalité*.

2° Cette première approche de l'organisation, qui serait entièrement dominée par les impératifs de la rationalité formelle, est évidemment *trop simple*.

— Les psycho-sociologues de l'*Ecole des relations humaines* ont montré, dès les années trente, qu'à côté de l'"organisation formelle", constituée par les modèles d'interaction prescrits par les règlements explicites pour accomplir les buts officiels et qui s'inscrit dans une logique de l'"efficacité", existait une "*organisation informelle*" (Chester Barnard), formée des relations interpersonnelles et qui relève d'une "*logique des sentiments*" (Roethlisberger et Dickson).

Néanmoins, la mise au jour de cette organisation informelle, si elle complexifie l'étude du fonctionnement des organisations, n'est pas antinomique avec l'idée d'ordre : il s'agit seulement d'un ordre plus complexe, où s'entremêlent éléments de régulation formels et informels. Mieux encore, c'est l'idée même d'une dichotomie entre organisation formelle et organisation informelle qu'il convient de remettre en cause. Comme le note Ehrard Friedberg (*Revue française de sociologie*, 1992), "*la structure formelle n'est pas indépendante du champ de forces qu'elle construit*" : expression d'un rapport de forces et de compromis entre les membres, les règles formelles engendrent leurs propres incertitudes et sont toujours débordées par un ensemble de pratiques ; du même coup, il n'y aurait plus de différence de nature mais seulement de degré entre une organisation formalisée et des formes plus diffuses d'action collective. Mais, là encore, cela ne signifie pas absence d'ordre, puisque l'action collective est elle-même ordonnée.

— Pour sa part, *Herbert Simon* a mis plus généralement en évidence les limites de la rationalité dans les organisations, dans la mesure où l'information dont dispose le décideur est toujours incomplète et où il ne peut envisager qu'un nombre limité d'options possibles : raisonnant de manière séquentielle, il s'arrêtera quand il découvrira une solution adaptée à ses critères minima de satisfaction ; d'où l'idée de "*rationalité limitée*", compte tenu des capacités humaines d'information et de calcul.

Cependant, la mise en évidence des limites de la rationalité au sein des organisations ne signifie pas que les décisions soient pour autant le produit du hasard ou de l'arbitraire (voir l'analyse de Graham Allison sur la crise de Cuba) : produit des transactions entre les membres de l'organisation, qui mobilisent les ressources liées à leur position en son sein, elles sont l'expression de rapports de pouvoir, et donc d'un "ordre".

***Organisation informelle et rationalité limitée n'impliquent donc pas anarchie organisationnelle.***

3° Si l'on admet que par anarchie, il faut entendre "*le désordre résultant d'une absence ou d'une carence d'autorité*" (Robert), l'anarchie organisationnelle pourrait alors être considérée comme un symptôme de crise de l'organisation, en témoignant de la dégradation de son ordre spécifique. Cette crise se traduit par :

- le désinvestissement des membres et la perturbation des mécanismes d'identification collective ;
- la paralysie des processus de prise de décision, l'organisation ne parvenant plus à trouver les réponses appropriées aux problèmes posés ;
- la transgression des règles définissant les rôles au sein de l'organisation, ainsi que les modalités de leur exercice ;
- le blocage des mécanismes de régulation internes.

On assiste ainsi à un processus de *désorganisation progressive*, qui tend à compromettre la survie de l'organisation. Loin d'annuler les perturbations, les décisions prises contribuent à des aggraver ; c'est le phénomène de "rétroaction positive" : le désordre tend à se répandre dans l'organisation, en se communiquant à l'ensemble de ses structures.

Cette crise peut entraîner la disparition pure et simple de l'organisation. Mais, à l'inverse, l'organisation peut aussi parvenir, au prix d'une dépense d'énergie considérable et d'une mobilisation intense de ses soutiens (voir l'analyse de R. Pagès sur la mobilisation par les organisations en crise de leur "ressort"), à stopper le processus de dégradation, inverser le cours de l'évolution et restaurer son ordre menacé : la crise, qui évoluait suivant un processus en spirale, est arrêtée au moment où elle allait emporter l'organisation et progressivement résorbée, par le déclenchement de *feedbacks* de survie — au prix cependant d'un ensemble d'adaptations (voir le mécanisme de "changement par la crise" évoqué par Michel Crozier en ce qui concerne l'administration française).

Le concept d'anarchie organisationnelle perd alors tout élément de spécificité : il se confond avec celui de *désordre* et renvoie à un contexte de *crise*, par essence même temporaire.

*L'anarchie organisationnelle ne saurait être assimilée à la crise ; elle renvoie à certaines modalités stables de fonctionnement des organisations.*

4° Par "*anarchies organisées*", Cohen, March et Olsen entendent des organisations caractérisées par :

- les *préférences incertaines* des membres ;
- une *technologie floue*, rendant difficile l'évaluation des résultats ;
- une *participation fluctuante*, entraînant une faible structuration des processus décisionnels.

Ces organisations sont bien gouvernées par un *ordre* : elles disposent d'une *structure formelle* ; cependant, le sens même de leur action reste relativement *flou et aléatoire*, ce qui crée une *marge de jeu* entraînant une forte *indétermination*. Dans ce contexte, les décisions sont, moins le produit d'un processus "rationnel", que la résultante (aléatoire) de la rencontre (contingente) entre des flux de "problèmes", de "solutions", de "participants" et d'"opportuni-

tés”, flux qui se déchargent constamment, sans ordre ni enchaînement logique, comme dans une “boîte à ordures” ou une “poubelle” — d’où l’appellation de “modèle de la poubelle” (*Garbage Can Model*) : des décisions sont prises, mais sans être pour autant le produit d’un choix délibéré, volontaire, rationnel et sans être commandées par la seule exigence de réponse à des problèmes.

En élargissant les perspectives, la question est de savoir si ce mode de fonctionnement :

— correspond à certains *contextes exceptionnels*, “conjonctures fluides” entraînant une forte indétermination des préférences et des objectifs, ainsi que la remise en cause des hiérarchies existantes (signes avant-coureurs de la crise précédemment évoquée) ;

— caractérise *un type particulier d’organisations*, et notamment les Universités : un certain nombre de traits du fonctionnement des établissements universitaires évoquent en effet assez bien ce contexte (liens faibles entre les membres, absence de consensus sur les objectifs et les valeurs, forte atomisation, caractère discontinu et éclaté des processus décisionnels) — même si des structures formelles existent pour assurer la coopération minimale nécessaire et faire émerger certaines règles de conduite ;

— constitue *une des modalités possibles de fonctionnement des organisations*, dont l’importance varie selon les organisations en cause et les contextes ; c’est la thèse formulée par exemple par Vincent Lumieux (*Politiques et management public*, 1994) à propos des Universités, qui oscilleraient selon lui entre quatre modèles : pouvoir collégial, milieu politique, bureaucratie professionnelle et anarchie organisée ;

— rend compte de *la dynamique d’évolution en cours des organisations* : à l’ancien “gouvernement” des organisations succéderaient des techniques nouvelles de “gouvernance”, caractérisées par l’ouverture des processus décisionnels à l’ensemble des acteurs concernés et le passage à des procédés plus souples de régulation et de pilotage à vue, dans un contexte d’incertitude structurelle (CURAPP, *La gouvernabilité*, PUF 1996).

Ne confond-on pas en effet organisation et bureaucratie ? L’organisation hiérarchisée, avec unité de commandement, n’est pas le seul modèle possible d’organisation : ne peut-on concevoir des organisations dans lesquelles un lien plus lâche unit les participants et dans lesquelles existent des pôles de pouvoir multiples et diversifiés, relevant d’un modèle de type “polycentrique” ? Le développement dans les sociétés contemporaines de modes plus souples, plus fluides d’exercice du pouvoir, de type “participatif”, semble bien s’inscrire dans cette perspective d’évolution. Anarchie organisationnelle signifierait dès lors *rupture avec l’organisation hiérarchisée et passage à un mode d’organisation pluraliste, souple et adaptable*.