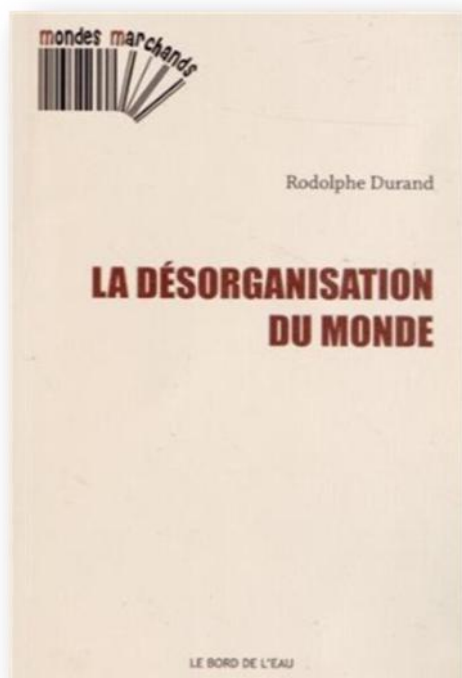


Le devisement organisationnel du monde À propos de *La désorganisation du monde* de Rodolphe Durand

Hervé Dumez
École polytechnique / CNRS



Ce livre repose sur une double constatation : le monde dans lequel nous vivons est un monde d'organisation(s) et de désorganisation et ce phénomène, que nous ressentons, a été méconnu par les théoriciens.

La première constatation renvoie à deux questions : cette impression conjointe d'organisation et de désorganisation croissantes se situe-t-elle en nous, fait-elle partie de la manière dont nous pensons aujourd'hui le monde, ou nous vient-elle bien du monde comme il est ? Y a-t-il un lien intrinsèque entre l'organisation et la désorganisation (l'organisation toujours locale, limitée, centrée autour d'un problème circonscrit à résoudre, produisant mécaniquement un désordre global, par exemple) ?

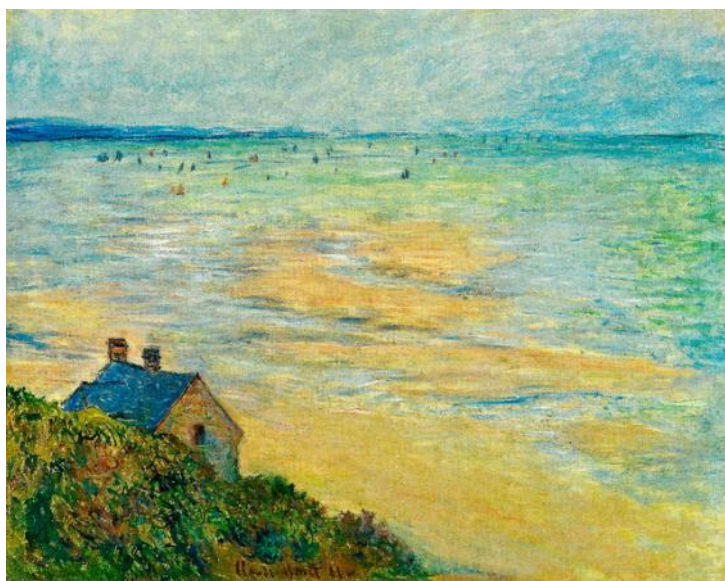
La seconde constatation est plus étrange et pose à la fois la question de son pourquoi, et celle de sa valeur de vérité. Commençons

par la seconde. Il est vrai que les pensées qui séduisent ou ont séduit ces dernières dizaines d'années, font peu de place au phénomène organisationnel. Rodolphe Durand en sélectionne deux, opposées, celles de Pierre Bourdieu et Bruno Latour, qui accompagneront la réflexion du livre. Dans un article, il avait montré comment Deleuze et Guattari ont voulu penser le capitalisme contemporain en passant eux aussi totalement à côté du phénomène organisationnel (Durand, 2012) :

En général, dans ces analyses [de l'évolution du monde contemporain], l'individu est sur-théorisé tandis que les organisations sont sous-théorisées. (Durand, 2013, p. 183)

Impasse est par contre faite dans le livre sur Crozier, Friedberg ou Brunsson. On peut le regretter. Mais il est vrai que si ces auteurs sont reconnus, ils n'ont pas prêté à mode intellectuelle : la pensée des organisations manque d'aura. Elle se situe plus du côté de la prose que de la poésie analytique. Les organisations sont pour l'auteur, par

une métaphore qui revient comme un thème de rondeau tout au long du livre, les grains de poussière cachés sous le tapis de la théorie (par exemple, p. 25).



L'originalité de ce livre, et son point obscur, consiste à lier organisation et sens, désorganisation et décote du sens.

L'organisation est vue comme le lieu de création du sens :

Il s'agit de proposer une couche d'explication différente, à un niveau intermédiaire entre « la » société et les individus, qui approche les organisations comme étant le lieu où se construit, s'exerce, et s'épuise le sens que l'on donne au monde. (Durand, 2013, p. 51)

Plus précisément :

Les organisations sont porteuses de sens par l'entremise des solutions qu'elles offrent à des problèmes particuliers (Durand, 2013, p. 59)

Mais, dans le même temps où elles créent et enracinent le sens, en permanence, les organisations, en sombrant, détruisent le sens et créent la désorganisation. En effet, les organisations sont menacées en permanence de l'intérieur et de l'extérieur.

De l'intérieur, elles le sont par ce que l'auteur appelle la « déraison organisationnelle ». Celle-ci est faite des contresens organisationnels et des contrordres :

Les contresens [organisationnels] résultent mécaniquement de la décomposition en sous thèmes des fins poursuivies par l'organisation et de la division des tâches en vue de proposer la solution qui caractérise l'organisation. (Durand, 2013, p. 77)

Ils sont les ratés de compréhension au sein des organisations :

Les contresens découlent donc des ratés de compréhension et de communication le long des maillons de la chaîne des fins et des moyens qui parcourt et tapisse l'intérieur de toute organisation. (Durand, 2013, p. 77)

Un autre phénomène mine les organisations de l'intérieur, constitué par les contrordres :

Une organisation est une succession d'ordres ordonnés – ce qui assure un degré de cohérence et de cohésion entre ses membres – et d'ordres désordonnés : les contrordres. L'organisation regroupe de multiples personnes dont les formations disciplinaires, les expériences, et les vues sur le monde diffèrent grandement. Entre les diverses parties constituantes de l'organisation, l'appréhension du réel, et la définition de ce qui fait problème et nécessite une solution organisée varient. L'organisation est donc aussi le lieu où se négocie et s'impose un ordre, une hiérarchie entre les divers points de vue. (Durand, 2013, p. 79)

Dans cette vision, on reste donc dans l'approche classique de l'organisation comme hiérarchie. Nous y reviendrons.

De l'extérieur, les organisations sont menacées en permanence par la possibilité d'une perte de légitimité et par la concurrence. Un scandale peut faire perdre d'un coup à une organisation sa légitimité auprès des individus qui lui appartiennent (le

personnel) et de ceux qui lui sont attachés (les clients d'une marque, par exemple) :

La décote de sens issue de la perte de légitimité alimente la désorganisation du monde vécu. (Durand, 2013, p. 88)

La seconde menace extérieure pour les organisations vient de la concurrence :

La concurrence déplace le sens d'organisations à organisations, de solutions à solutions. Certains d'entre nous subissent la décote de sens de plein fouet et leur monde vécu est désorganisé parfois irrémédiablement. D'autres construisent à partir des solutions qui ont le vent en poupe un monde vécu où chaque pièce est à sa place et l'ensemble semble si solide que rien ne paraît pouvoir en ébranler le sens. (Durand, 2013, p. 91)

La désorganisation vient en grande partie de l'intensification des mécanismes concurrentiels sous l'effet d'une logique de marché qui accroît son emprise sur les organisations. Par le culte de la performance, la logique de marché s'impose dans l'espace public et impose une logique d'action unilatérale qui mine le fonctionnement des organisations.

Il est pourtant possible de résister à la décote du sens et à la désorganisation du monde, par l'organisation. En réimposant le mélange des logiques, en les bricolant, en jouant sur de nouvelles intermédiations. C'est le message qu'adresse la fin du livre.

Ce qu'étrangement il ne fait pas est d'articuler le discours philosophique de la modernité (Habermas, 1988), pris entre la volonté de rationalisation et l'impossibilité de la fonder en raison, donc pris dans une course insoluble entre rationnel et irrationnel, et la problématique de l'organisation. Il est bien question dans l'analyse de contresens, de contrordres organisationnels, mais pas de contradictions¹. D'où une forme de classicisme : si le sens vient de l'organisation et si l'affaiblissement de l'organisation produit la décote du sens, alors la réponse à la désorganisation est la recréation du sens par un surcroît d'organisation, dans le respect d'une pluralité de logiques d'action. Mais, on l'a vu, dans cette conception, l'organisation est toujours conçue comme hiérarchique, une logique d'action finissant toujours par s'imposer.

Aurait pu être explorée la voie de l'hétérarchie, c'est-à-dire l'existence et même la recherche de la dissonance organisationnelle, très différente de la déraison organisationnelle (Stark, 2009 ; Dumez, 2012) ou celle de la différence entre les ordres émergents et l'organisation comme ordre décidé, avec un jeu possible autour de l'organisation complète ou partielle (Ahrne & Brunsson, 2010 & 2011). La question évoquée en introduction de la possibilité d'un lien essentiel et plus angoissant que ne le suggèrent les analyses menées entre organisation et désorganisation, plus d'organisation pouvant produire plus de désorganisation, reste ouverte. Ce qui est suggéré par certaines analyses de Arendt : les processus organisationnels, comme tous les processus, à la fois s'usent et peuvent conduire à des réactions en chaîne désordonnées et incontrôlables, ce qui diffère du contresens et du désordre organisationnels (Dumez, 2006).

Références

Ahrne Göran & Brunsson Nils (2010) "L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, pp. 1-20.

Ahrne Göran & Brunsson Nils (2011) "Organization outside organizations: the significance of partial organization", *Organization*, vol. 18 n° 1, pp. 83-104.

Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale", *Le libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 10-24.

1. On se souvient que de 1989 à 2005 a fonctionné un séminaire intitulé CONDOR, pour Contradictions et Dynamique des Organisations.

- Dumez Hervé (2012) “L’hétéarchie, ou de la dissonance organisée”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8, n° 4, pp. 45-49.
- Durand Rodolphe (2012) “Le devenir capitaliste et sa critique : recherche organisation désespérément”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 3-10.
- Durand Rodolphe (2013) *La désorganisation du monde*, Lormont, Le bord de l’eau.
- Habermas Jürgen (1988) *Le discours philosophique de la modernité. Douze conférences*, Paris, Gallimard.
- Stark David (2009) *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton (NJ), Princeton University Press ■



Fondation
Thyssen-Bornemisza
2 janvier 2013