

Une ode au désordre

À propos de *Un peu de désordre = beaucoup de profit(s)* de Eric Abrahamson & David Freedman

Magali Ayache

Université de Cergy-Pontoise, ThEMA

Le désordre serait supérieur à l'ordre (Abrahamson & Freedman, 2013). On a du mal à le croire tant on nous répète depuis notre plus tendre enfance : « range ta chambre ! », phrase que l'on reproduit pour ses propres enfants, ou qu'on essaie d'appliquer sur son lieu de travail.

Nos tentatives pour améliorer nos vies, nos affaires ou la société dans laquelle nous vivons passent presque toujours par une organisation ou un changement d'organisation. La désorganisation (au sens strict – il ne s'agit pas de s'émanciper du centre ou de la hiérarchie) vient rarement à l'esprit. Il est donc temps de considérer sans préjugés le désordre consubstantiel à nos vies et à nos institutions et de nous demander s'il ne mériterait pas d'être célébré plutôt que décrié. (*op. cit.*, p. III)

Les auteurs défendent la thèse du titre de leur ouvrage aux niveaux personnel, professionnel et organisationnel. L'idée centrale consiste à dire que mettre de l'ordre génère des coûts très importants et risque de tuer toute créativité. Concernant les coûts, il y a tout d'abord la consommation de ressources en temps : on peut décider de mettre en ordre ponctuellement, en partant d'un état de désordre avancé et exigeant un temps certain pour la remise en état, ou on peut décider de mettre en ordre très régulièrement, en consacrant par exemple tous les jours une demi-heure à ranger. Ce temps passé à mettre de l'ordre est alors un temps improductif, puisqu'il n'est pas utilisé pour faire avancer son travail, ou travailler par exemple sur des idées innovantes. Il y a ensuite tous les coûts associés aux prestations de conseil délivrées par les « organisateurs professionnels » : on pense bien évidemment aux cabinets de conseil, grands et petits, qui apportent de l'aide aux entreprises en mal d'organisation et de planification (les entreprises américaines dépenseraient annuellement 45 milliards de dollars pour des services de conseil en management), mais aussi aux « coachs personnels » ; aux États-Unis, la



NAPO (National Association of Professional Organizers) forme et réunit les experts qui, contre rémunération, proposent à des particuliers de remettre leur maison en ordre (par exemple en leur faisant jeter tout ce qui est inutile et acheter des meubles ou objets pour permettre le rangement) et de donner les clés et astuces pour maintenir l'ordre (les auteurs estiment ce marché global au bas mot à 100 millions de dollars annuels).

Si la désorganisation est consubstantielle à la condition humaine, pourquoi vouloir l'étouffer avec tant d'ardeur chaque fois qu'elle se manifeste ? (*op. cit.*, p. 53)

Le livre fourmille d'exemples et de cas très variés, riches, parfois drôles, tirés de :

- la vie domestique : la maîtresse de maison qui n'ose plus inviter d'amis car elle estime que sa maison est trop en désordre, voire les cas extrêmes, pathologiques, comme les frères Collyer qui ont été ensevelis en 1947 sous des piles de journaux et magazines dans leur maison de New York, de laquelle, au final, ont été sorties plus de cent trente tonnes de rebuts ;
- la vie professionnelle : Fleming a découvert la pénicilline après son retour de vacances, en remarquant dans une des boîtes de Petri qui traînait dans l'immense *capharnaüm* qu'était son bureau, une moisissure qui repoussait les bactéries ;
- la vie organisationnelle : beaucoup d'exemples sont pris, mais ne parlent pas à un public français non connaisseur de certaines « institutions » américaines, par exemple le restaurant Tabla à New York [qui a fermé depuis], la librairie New England Mobile Book Fair, appelée aussi « chez Strymish » ou la quincaillerie Harvey, les deux à Boston, qui, chacune dans leur genre, sont des exemples de désorganisation.

Les avantages du désordre



Un bureau au CRG

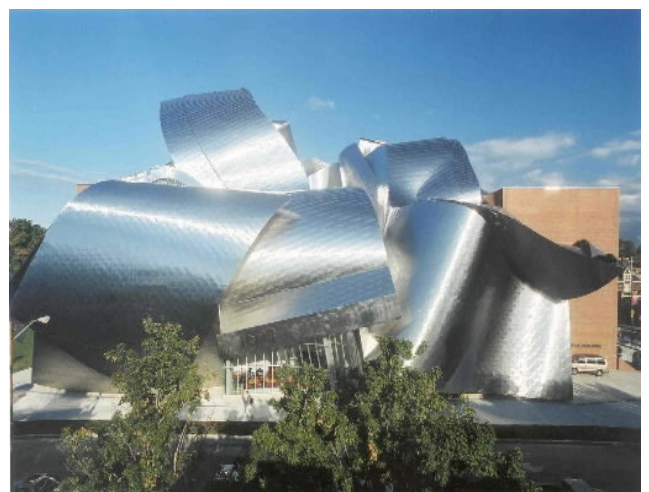
Pour Abrahamson et Freedman, différents types de désordres peuvent se superposer : le fouillis, le disparate, l'éparpillement et l'étalement dans le temps, l'improvisation, l'incohérence ou l'irrationalité (l'inconsistance), le flou, le bruit, la dispersion, l'excitation avec rupture de continuité (le saut), la circonvolution, l'agglomération, la distorsion (*op. cit.*, pp. 71-72). À ces types de désordres s'ajoutent l'étendue, la profondeur, l'intensité et l'échelle du désordre ; le désordre doit alors s'évaluer sur toutes ces dimensions pour en avoir une approche globale.

Ces caractérisations permettent de mettre en évidence les six avantages du désordre (*op. cit.*, p. 75) :

- La flexibilité : l'idée est que « les systèmes non ordonnés s'adaptent et changent plus rapidement, plus spectaculairement, dans un registre plus étendu et avec moins d'efforts. Les systèmes ordonnés ont tendance à répondre avec plus de rigidité et de lenteur à une demande changeante, à des événements inattendus ou à des informations nouvelles » (*op. cit.*, p. 78). On peut penser aux orchestres de jazz, aux bons boxeurs qui sautillent de manière aléatoire ou au flou des organigrammes qui facilite la reconfiguration des moyens en cas de nouveaux objectifs. Mais on pense

moins à Arnold Schwarzenegger qui est pourtant décrit par Abrahamson et Freedman comme l'exemple même du désordre et de l'aléatoire. Il ne programme aucun rendez-vous, il a mené sa carrière de *body-builder*, puis d'acteur et enfin de politique sans l'avoir planifiée, sans programme (politique), en soutenant des causes qu'on pourrait juger incohérentes (républicain conservateur sur le plan fiscal mais aussi défenseur du mariage gay, entre autres) et en ayant des attitudes contradictoires (admirateur des discours d'Hitler et ami intime d'un criminel de guerre nazi, il a été récompensé deux fois pour son action en faveur de la mémoire des victimes de l'Holocauste).

- La complétude : « *les systèmes désordonnés peuvent sans dommage tolérer des effectifs exhaustifs d'entités les plus diverses* » (op. cit., p. 83). La fameuse quincaillerie Harvey dispose de tous les articles possibles, dans un bric-à-brac où seuls les employés s'y retrouvent ; les coûts en main-d'œuvre sont supérieurs à la moyenne, mais le chiffre d'affaires annuel par employé à temps plein chez Harvey est de 228 000 dollars, contre 102 000 pour une quincaillerie américaine moyenne.
- La résonance : « *Grâce au désordre, un système peut se mettre au diapason de son environnement, capter des sources d'information et des évolutions qui seraient sinon demeurées insaisissables, et tirer profit de ces influences* » (op. cit., p. 86). C'est justement l'explication de la découverte de la pénicilline par Fleming. Ou encore la décision du Pentagone de braquer la caméra des satellites de façon aléatoire sur un théâtre d'opérations pour éviter que les troupes de soldats avancent entre les heures de passage des satellites de reconnaissance.
- L'invention : « *le désordre juxtapose de façon aléatoire et modifie les éléments d'un système en les mettant successivement en avant aux endroits où ils sont le plus facilement remarqués, conduisant à de nouvelles solutions* » (op. cit., p. 89). L'école de commerce de la Case Western Reserve University à Cleveland (Ohio) a fait appel à l'architecte Frank Gehry pour dessiner ses nouveaux locaux. La maquette ressemble à une explosion de métal partant dans toutes les directions. L'école engage alors des entrepreneurs pour faire le bâtiment, qui découvrent avec stupeur qu'aucun plan ne peut leur être délivré par le cabinet de Gehry. Ce bâtiment doit être construit, mais aucune indication sur la façon de le faire ne peut être donnée. L'introduction de cet élément perturbateur a poussé les entrepreneurs à travailler en étroite collaboration avec l'équipe de Gehry et à inventer des techniques de construction résolvant les problèmes posés par la structure.
- L'efficacité : « *Les systèmes désorganisés parviennent souvent au but avec peu de moyens ; ils peuvent parfois transférer une partie de leur charge de travail sur le monde extérieur* » (op. cit., p. 93). C'est malheureux, mais la plus grande force des organisations terroristes comme Al Qaïda est justement le désordre. Le réseau n'est pas organisé, les connexions entre les membres sont très faibles, ce qui rend peu efficaces les tentatives organisées de collecte de renseignements. « *Le désordre n'est pas invincible ; encore faut-il l'évaluer si l'on veut s'en prémunir* » (op. cit., p. 93).
- La solidité : « *Parce que le désordre tend à tisser ensemble, de façon assez lâche, des éléments disparates, les systèmes désordonnés résistent mieux à la destruction, à la panne ou à l'imitation* » (op. cit., p. 97). Les unités spéciales ont tendance à se reposer sur l'improvisation plutôt que sur la chaîne hiérarchique, en particulier lors d'infiltrations risquées ; ils se préparent ainsi à affronter des situations imprévisibles et complexes.



Case Western Reserve University

Les sept piliers des préjugés dans la gestion du temps de travail

Abrahamson et Freedman identifient un certain nombre de préjugés quant à notre gestion du temps de travail. Les voici :

1. Savoir où on va, avoir une activité ciblée : à côté de quoi est-on passé quand on découvre que les objectifs qu'on poursuivait n'étaient pas les bons ? En s'empêchant toute distraction ou en suivant toujours les mêmes routines (ex : s'asseoir toujours à la même place dans la salle de réunion, prendre toujours le même trajet pour aller au bureau), on s'enferme.
2. En faire toujours plus : une convention tacite indique qu'il faut toujours en faire plus. D'où des personnes dans les entreprises qui se précipitent d'une tâche à l'autre, toujours si pressées que les autres ont l'impression d'être invisibles. Et d'autres qui se disent avoir si peu fait dans une journée et qui pourtant ont réglé quelques problèmes importants et ont donné de l'attention aux personnes qui en demandaient.
3. Faire des listes : la « *to-do list* » a ses pratiquants fanatiques. Mais peut-on être sûr que des choses importantes n'ont pas été oubliées ou qu'elles ne figurent pas trop en bas de la liste et disparaissent de fait ?
4. S'en tenir au programme de travail : un seul élément oublié pouvant mettre à mal un programme trop strict, il est plus sage de miser sur la flexibilité.
5. Contraindre les enfants à suivre le programme : combien de parents luttent au quotidien, le matin ou le soir, avec leurs enfants pour les faire s'habiller, se laver les dents et les mains, prendre le bain, se mettre à table, etc. ? Pourtant, des pédopsychiatres ont montré que les enfants aiment que l'ordre des séquences soit bouleversé ; la routine est alors plus facile à supporter. Pourtant, ce conditionnement à la régularité sera ensuite reproduit sur leurs propres enfants.
6. Planifier à long terme : au niveau des organisations, la planification stratégique à long terme est non pertinente. On peut penser que c'est aussi le cas au niveau des individus : si on avait la capacité de ne pas rationaliser *a posteriori*, *quid* de la qualité des décisions qu'on a prises il y a cinq ans ou plus ? Nous sembleraient-elles pertinentes ?
7. Ne pas remettre au lendemain... La procrastination peut avoir du bon. Cela évite d'entreprendre des tâches qui se révéleront moins importantes par la suite. Ou cela peut conduire à mettre de côté les choses tout en haut de la « *to-do list* » et à ne jamais les faire, en faisant beaucoup d'autres choses tout aussi importantes (finalement) entre-temps.

Les pensées du désordre

Pour Abrahamson et Freedman, notre cerveau est fait pour fonctionner dans un monde en désordre. En cherchant à organiser, nous diminuons nos capacités. Ils l'expliquent de plusieurs façons.

Tout d'abord, l'aléatoire est présenté comme une façon de générer de la créativité. La technique utilisée par certains consultants en *marketing* consiste, quand une équipe tourne en rond pour inventer par exemple la future campagne publicitaire, à faire tirer par un participant une carte dans un jeu, chaque carte présentant un mot pris aléatoirement, et à faire travailler l'équipe à partir de celui-ci. Ceci permet alors de sortir des habitudes. Certains sont même allés jusqu'à proposer un nouveau moteur de recherche pour les personnes lassées des millions de résultats sur Google (il s'agit du site Bananaslug : <http://www.bananaslug.com/index.php>). En associant un mot aléatoire à la recherche Google (mots proposés par Bananaslug : « *random number* », « *themes from Shakespeare* », « *emotions* », etc.), les résultats font ressortir des articles insoupçonnés, pouvant générer de la surprise. Évidemment :

Ce n'est pas ce qui fera tomber du ciel les idées, mais ceux qui sont ouverts au désordre ont plus de chance d'en trouver. Incorporer à votre réflexion des mots ou des concepts « hors sujet » est une façon de hâter ou de provoquer la découverte (*op. cit.*, p. 253).

Par ailleurs, les individus développent des processus mentaux qui leur permettent de simplifier la complexité de la réalité. Ainsi, par exemple, ils cherchent toujours des causalités aux événements (même s'ils sont entièrement liés au hasard) ou à rationaliser la chance (en particulier dans les jeux de hasard où ils croient avoir trouvé une martingale). Ces processus mentaux ont été d'ailleurs décrits plus spécifiquement par Kahneman (2011) (pour un compte-rendu, voir Ayache & de La Personne, 2015). Ainsi, notre cerveau cherche à organiser le monde de façon rétrospective et génère par cette action de l'audace : si on reconnaissait le rôle du hasard, on serait encore plus frileux pour entreprendre :

La promptitude à imaginer que nous pouvons faire valoir l'ordre et augmenter nos chances dans des proportions beaucoup plus grandes qu'il n'est en réalité possible constitue souvent l'une des ressources de notre audace. (*op. cit.*, p. 260)

De la même façon, les individus cherchent à tout catégoriser, c'est-à-dire à classer et à étiqueter le monde (on pourrait y inclure dans le monde de la recherche le codage de données qualitatives, qui est loin d'être un exercice simple et qui exige une mise en ordre extrêmement difficile ; voir Dumez, 2013). Or, le simple fait de se retrouver au téléphone face à un serveur vocal automatique qui ne comprend rien (les choix possibles ne semblent jamais correspondre à nos problèmes) montre bien que cette volonté d'ordre est impossible en pratique (la preuve en est qu'on cherche la plupart du temps à joindre un conseiller).

Enfin, les auteurs mettent en évidence l'importance du « bruit », au sens de signal désordonné ou erratique, dans un grand nombre de découvertes scientifiques (en électronique, en finance, en biologie, etc.).

La résonance stochastique pourrait même offrir une nouvelle manière de considérer le désordre et son utilité dans la vie quotidienne. Si vous laissez prospérer le désordre – jusqu'à un certain point – chez vous, dans votre travail ou dans votre agenda, vous êtes en droit d'espérer que ses « zigs » et « zags » aléatoires se trouveront en phase, de temps à autre et par pure coïncidence, pourrait-on dire, avec vos propres objectifs [...] La plupart du temps, le désordre ne vous sera bien sûr d'aucune utilité, mais peut-il vraiment vous faire du mal ? (*op. cit.*, p. 274)

Un peu à la manière du pari de Pascal, Abrahamson et Freedman nous suggèrent qu'il ne coûte rien d'avoir un peu de désordre, et que si, au pire, on n'y gagne rien, au mieux, il y a beaucoup à gagner.

Conclusion

Le livre est un peu à l'image de la thèse défendue. Il est parfois difficile de s'y retrouver. On sent l'effort d'organisation du propos, mais les idées se recourent, la multitude d'exemples empêche parfois d'avoir une idée globale, sans qu'il y ait non plus une réelle théorisation, et cette profusion empêche au final de développer une vision un peu plus complexe du sujet.

Les exemples pris sont tous intéressants et touchent des champs très divers, mais on peut regretter l'absence d'analyse d'organisations de grande taille. Dans quelle mesure les résultats sont-ils alors généralisables ? Néanmoins, l'objectif du livre ne semble pas tant de produire un travail répondant à l'ensemble des critères scientifiques, que de

nous inciter à nous poser des questions sur notre volonté à vouloir toujours organiser, planifier, ranger, ordonner, alors qu'il y a un certain nombre d'avantages au désordre. Un ouvrage qui est alors le pendant de celui-ci (dans la même collection d'ailleurs) est le livre d'Isaac Getz et Brian Carney (2013). Getz et Carney présentent des cas de groupes de taille nationale et internationale dont les dirigeants ont choisi de donner une grande liberté à leurs salariés (par exemple Favi, fonderie de cuivre française, ou Sol, entreprise de nettoyage finlandaise), de les « libérer », en supprimant les règles et procédures qui entravent le bon fonctionnement des organisations. Cette libération, qui est alors le résultat d'un désordre voulu par les dirigeants, semble être une piste à creuser pour instiller plus de désordre dans les organisations ■

Références

- Abrahamson Eric & Freedman David H. (2013/2006) *Un peu de désordre = Beaucoup de profit(s)*, Paris, Flammarion (coll. Champs Essais). [trad. franç. de *A perfect mess: the hidden benefits of disorder*, Richmond (Québec), Orion.]
- Ayache Magali & de La Personne Eric (2015) “Les vitesses de la pensée. À propos de *Thinking, fast and slow* de Daniel Kahneman”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 2, pp. 59-72.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Getz Isaac & Carney Brian M. (2013/2009) *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion (coll. Champs Essais). [trad. franç. de *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, New York, Crown Business].
- Kahneman Daniel (2011) *Système 1, Système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion [trad. franç. de *Thinking, fast and slow*, London, Penguin Books].