

# LA THÉORIE DES ORGANISATIONS ET LA QUESTION DE L'ANARCHIE ORGANISÉE

PAR

Ehrard FRIEDBERG

Centre de Sociologie des Organisations - CNRS

Lorsqu'elle fut proposée en 1972 dans l'article fondateur sur le "*Garbage Can Model of Decision-Making*" (Cohen, March et Olsen 1972), la notion "d'anarchie organisée", comme le "modèle dit de la poubelle" qui lui est associé, a rapidement fait fortune. L'une et l'autre ont provoqué un grand nombre de commentaires et des débats passionnés. Ils ont d'autre part inspiré un important courant de recherche décisionnelle sur les organisations notamment mais pas exclusivement universitaires (notamment Cohen et March 1974, March et Olsen (Ed.) 1976), et ils ont fait l'objet de nombreuses simulations par ordinateur.

Au sein même du monde universitaire, on peut certainement lier ce succès au fait que la description qu'ils prétendaient fournir du fonctionnement des universités correspondait finalement assez bien aux stéréotypes et *a priori* que les universitaires nourrissent volontiers sur leurs institutions et auxquels ils avaient — et ont encore aujourd'hui — facilement recours pour justifier leurs résistances aux tentatives de rationalisation et de structuration de leurs activités<sup>1</sup>. Mais de manière plus fondamentale et plus générale, ce succès trouve à mon sens son explication dans la correspondance profonde entre le projet intellectuel qui sous-tendait ce modèle ou cette notion et l'air du temps<sup>2</sup>. Dans

---

1. Cet argument a été développé par B. Girod de l'Ain lors du colloque sur le gouvernement des universités organisé par Christine Musselin et moi-même en 1992 dans le cadre de l'Association Française de Science Politique.

2. En parlant d'une volonté "d'humiliation de la raison", Michel Crozier a très justement

leur formulation volontairement dépréciative d'une activité décisionnelle habituellement fortement valorisée, dans leur insistance sur l'inconsistance des intentions humaines et, partant, sur le caractère irréductiblement aléatoire, contingent et irrationnel, voire proche du déchet, du résultat des processus de décision dans les organisations supposées être l'incarnation de la rationalité, ils rejoignaient en effet le *back-lash* anti-rationaliste qui, au tournant de la décennie, s'était développé en réaction à l'impérialisme triomphant et aux abus de l'analyse rationnelle coûts/avantages des interventions publiques que le mouvement PPBS (*Planning, Programming Budgeting System*) avait inspirée dans l'administration publique américaine<sup>3</sup>.

Avec le recul, et en les replaçant dans le développement de la réflexion sur la prise de décision et le fonctionnement des organisations, on peut toutefois inscrire ces deux notions (ou modèles) dans la continuité d'une évolution intellectuelle dont elles constituent en quelque sorte l'aboutissement et la formulation extrême sur deux plans distincts mais néanmoins solidaires, celui de l'analyse des choix individuels et celui de la réflexion sur le fonctionnement des organisations à proprement parler. Sur le premier, elles marquent l'aboutissement d'un processus de déconstruction du concept de préférence et de l'action intentionnelle. Sur le second, elles signifient la relativisation radicale et définitive d'une vision des organisations comme ensembles cohésifs et finalisés. C'est cette inscription de la notion "d'anarchie organisée" dans une évolution conceptuelle et intellectuelle que je voudrais rapidement esquisser dans les pages qui suivent, avant de m'interroger en conclusion sur la portée descriptive ou simplement heuristique de ces deux notions.

### **I - LA DÉCONSTRUCTION DE LA NOTION DE PRÉFÉRENCE DANS LA THÉORIE DU CHOIX RATIONNEL**

Dans la formulation classique de la théorie du choix rationnel, la notion de préférence tient une place centrale : l'agent rationnel, après avoir analysé les solutions possibles à son problème, sélectionnera celle qui lui permet d'optimiser ses préférences. Il est donc censé posséder des préférences qui sont à la fois claires, c'est-à-dire sans aucune ambiguïté, univoques, c'est-à-dire hié-

---

(suite note 2) souligné cette dimension du modèle de la poubelle lors d'un colloque à Venise sur la logique du désordre organisationnel auquel assistaient les trois auteurs du concept.

3. Lancé par l'administration Kennedy sur l'instigation de Robert McNamara, son ministre de la Défense qui cherchait un moyen pour mieux contrôler et si possible rationaliser la bureaucratie du Pentagone, le mouvement PPBS a, sous la présidence de Johnson, rapidement débordé son domaine d'origine pour être appliqué prématurément à l'analyse budgétaire de programmes civils où ses prémisses rationalistes étroites et ses exigences simplistes de quantification n'ont pas tardé d'apparaître avec force. Mais son discrédit définitif lui est certainement venu de son application à la conduite de la guerre au Vietnam dans la forme du sinistre *body-count* qui était une tentative de quantifier les résultats de la guerre dont le caractère non seulement sordide mais aussi pitoyable et aisément manipulable est alors apparu avec force.

rarchisables sur une seule échelle, et enfin **stables et exogènes**, c'est-à-dire indépendantes des conditions et vicissitudes de la situation et de l'opération même de choix. Une fois formées, elle guident donc le choix sans en être affectées à leur tour.

L'existence de telles préférences constitue une des trois prémisses sur lesquelles repose le modèle classique du choix rationnel, les deux autres étant celle de l'existence d'une information complète et parfaite du décideur (prémisse de son omnipotence cognitive) et celle de la capacité de ce dernier à mettre en œuvre un raisonnement synoptique afin d'optimiser la solution retenue<sup>4</sup>. Ce sont d'ailleurs ces deux dernières prémisses qui furent les cibles privilégiées des premiers travaux de Simon et de son groupe qui aboutirent à la formulation (révolutionnaire à l'époque comme aujourd'hui) du concept de rationalité limitée (Simon 1955 et 1956, March et Simon 1958). Même si implicitement ces travaux élargissent et en quelque sorte "ramollissent" considérablement le concept de préférences stables et exogènes avec la notion plus floue et indéterminée de critères de satisfaction minimale, ils n'en poussent pas plus loin la critique. C'est à d'autres travaux, notamment mais pas uniquement de March lui-même, que l'on doit l'étude des préférences et des conditions de leur émergence, de leur développement et de leur transformation : il s'agit d'un ensemble de travaux provenant d'horizons disciplinaires variés dont les résultats convergents ont peu à peu abouti à la mise en question de l'idée même de préférences stables et de son corollaire, l'action intentionnelle.

Une place particulière doit être faite dans ce contexte aux travaux fondamentaux de L. Festinger sur la dissonance cognitive dont les conclusions ont nourri et stimulé l'ensemble des réflexions dans ce domaine. Dans un livre percutant publié en 1957, Festinger attribue un pouvoir motivant à l'existence, chez le sujet, d'une dissonance entre plusieurs cognitions<sup>5</sup>. Cette dissonance crée un état d'inconfort psychologique qui déclenche une action tendant à la réduire.

Soit par exemple la cognition que "fumer est mauvais pour la santé" qui est dissonante avec celle qui porte sur le comportement "je fume" et celle qui porte sur ma valeur "ma santé est un bien précieux que je valorise". Pour réduire cette dissonance entre ses cognitions, un individu aura plusieurs possibilités. Il peut agir sur son comportement et arrêter de fumer : c'est la solution simple, même si elle est compliquée à mettre en œuvre. Il peut aussi se chercher et se trouver des raisons qui lui permettent de justifier qu'il continue à fumer, soit en agissant sur les informations à sa disposition ("Les statistiques des médecins ne valent rien"), soit en surestimant d'autres risques pour la santé ("Si demain je passe sous un autobus..."), soit encore en modifiant

---

4. Pour une formulation plus détaillée de ces trois prémisses, je renvoie à Friedberg (1993), notamment chapitres 1 et 2, qui inspirent les développements qui vont suivre.

5. Il appelle cognition toute connaissance, opinion ou croyance d'un individu sur le contexte, sur lui-même ou sur son propre comportement (Festinger, 1957, p. 3)

directement ses préférences et valeurs ("Ma santé n'a pas d'importance !" ou "Fumer, c'est pour moi une source de plaisir qui compte plus que tout !").

En d'autres termes, et c'est là la leçon principale de Festinger, devant une dissonance, on peut soit changer ses valeurs, soit les situations, soit les comportements. Et pour peu que la situation échappe au contrôle de l'individu et/ou l'empêche de changer de comportement, celui-ci sera amené à combattre toute dissonance qui se créerait par une adaptation de ses valeurs, ou de ses préférences, pour rester dans le vocabulaire qui nous intéresse ici. En d'autres termes, les préférences ne commandent pas toujours les comportements et ne leur sont pas nécessairement antérieures, pas plus d'ailleurs que les comportements ne commandent aux valeurs. La contrainte fondamentale est celle du rétablissement d'une consonance cognitive. Les deux forment en quelque sorte un système, sans qu'une logique causale linéaire puisse rendre compte de la complexité de leurs liens.

En s'inscrivant dans des perspectives disciplinaires différentes, un grand nombre d'autres travaux au cours des années soixante et soixante-dix arrivent à des conclusions convergentes qui portent à la fois sur les plans descriptif et normatif. Dans son article séminal de 1959, Lindblom montre que les acteurs découvrent, voire construisent leurs options tout comme leurs préférences au cours du processus de décision et que celles-ci ne peuvent donc être traitées comme des données seulement antérieures à la situation de choix. Et il voit précisément dans cette ouverture à l'expérience et dans cette dimension de découverte collective une des raisons essentielles de la supériorité du "*mutual partisan adjustment*" sur la rationalité, qui se veut synoptique, de la planification. Dans ses réflexions sur le développement, Hirschman (1967) montre de même que de nouvelles finalités pour l'action et des occasions d'apprentissage d'autres préférences peuvent naître des impossibilités auxquelles aboutissent parfois des projets les mieux planifiés. Et il souligne le caractère bénéfique de ce qu'il appelle, avec un clin d'œil ironique à la "*hidden hand*" d'Adam Smith, la "*hiding hand*", la "main cachante" qui, en nous cachant les conséquences compliquées et éventuellement difficiles de nos initiatives, nous permet d'entreprendre et de prendre des risques que nous n'aurions jamais osé prendre en connaissance de cause. Bref, l'ignorance des conséquences de nos actes nous permet de dépasser les limitations de nos préférences présentes et d'en inventer d'autres sous l'empire de la nécessité. De même encore Elster, dans une série d'articles critiques consacrés au problème des préférences dans le choix humain (Elster 1979 et 1983) montre que les préférences d'un décideur ne sauraient être considérées comme des données stables et indépendantes des conditions de choix : non seulement elles sont adaptatives et soumises à des modifications endogènes, c'est-à-dire produites par la situation de choix elle-même comme l'illustre la fable bien connue des "raisins verts" (Elster, 1983), mais en plus elles sont soumises aux manipulations volontaires ou involontaires, conscientes ou inconscientes de la part des décideurs qui, à l'instar d'Ulysse devant les Sirènes, peuvent tenter de "se mettre dans la

seringue”, c’est-à-dire créer les conditions qui les empêcheront de changer de préférences (Elster, 1979).

La réflexion que March et ses collègues développent avec le “modèle de la poubelle” se situe sur la même trajectoire et la pousse à sa fin logique en la radicalisant. On peut la comprendre comme une critique en règle d’une lecture intentionnaliste de l’action humaine. Dans l’article déjà cité de 1972 et dans les publications qui l’ont suivi (notamment Cohen et March 1974, March et Olsen (ed.) 1976, March 1978), March met l’accent sur l’ambiguïté irréductible des préférences : loin d’être précises, cohérentes et univoques, elles sont au contraire toujours multiples, floues, contradictoires et surtout ambiguës, et c’est grâce à cette ambiguïté qu’elles sont ouvertes à interprétation et donc finalement compatibles avec une variété de comportements. Et ici aussi la réflexion emprunte le double registre descriptif et normatif. Dans un article brillant et paradoxal qui se situe en droite ligne de la thématique de “l’anarchie organisée” (March 1974), March critique ainsi ouvertement une méthodologie d’action qui mise tout sur la clarification des objectifs et des préférences et exige que l’action — les comportements — soient ensuite cohérents avec ces objectifs et ces préférences. Face à une telle insistance sur les objectifs et la cohérence des objectifs et de l’action qui, selon lui, est une caractéristique profonde de la pensée managériale et planificatrice<sup>6</sup>, il réclame au contraire une technologie de la déraison (*a technology of foolishness*), c’est-à-dire une méthode qui permette de suspendre (temporairement) cet impératif de cohérence et de rationalité linéaire objectifs/moyens afin de pouvoir oser des comportements incohérents avec nos préférences présentes, seul moyen finalement pour en découvrir de nouvelles. Il faudrait, nous dit-il de manière volontairement provocatrice, appliquer aux adultes la conception pédagogique que nous avons développée pour l’éducation des enfants : à partir de l’idée que les valeurs d’un enfant sont naturellement pauvres et peuvent, voire doivent être enrichies, cette conception préconise de l’obliger à expérimenter avec de nouvelles valeurs, en lui en fournissant l’occasion, si besoin aussi par la contrainte, selon l’adage : “Pour pouvoir savoir que tu n’aimes pas ta soupe, il faut au moins que tu l’aies goûtée !”. Et pour March, il n’y a aucune raison de réserver ce raisonnement aux enfants. Les adultes ne savent pas nécessairement mieux que les enfants ce qui est bon pour eux, ce qu’ils veulent, ce qu’ils préfèrent. Et il faudrait à la fois les encourager à reconnaître ce fait, et inventer les situations et les processus (la “technologie de la déraison”) qui leur permettraient de relâcher les contraintes de la rationalité et d’explorer de nouveaux comportements et avec eux de nouvelles valeurs.

---

6. March retrouve ici une thématique chère à un autre auteur qui doit être mentionné dans ce contexte, à savoir K. Weick qui oppose à la réflexion prospective sur les objectifs qu’une action est censée réaliser l’importance de la réflexion rétrospective qui cherche à comprendre et à interpréter ce qui s’est passé afin d’en tirer les leçons pour l’avenir.

Il n'est pas besoin de suivre March et ses collègues dans toutes leurs analyses, pas plus qu'il n'est nécessaire d'épouser toutes les conséquences normatives qu'ils en tirent et qui donnent parfois l'impression de jeter le bébé de l'action rationnelle et/ou intentionnelle avec le bain d'un utilitarisme à courte vue. Mais il importe de souligner et de saluer la portée heuristique de ce qu'on peut bien appeler une véritable déconstruction de la notion de préférences.

Le message, en effet, est clair. Contre la tentation de raisonnements trop linéaires, il faut relâcher les liens entre le comportement d'un individu et ses préférences, ses représentations et ses buts. Les deux ne sont liés ni de façon étroite ou serrée (des gammes de comportement relativement variées peuvent coexister avec un même ensemble de préférences), ni de façon univoque (des préférences à un moment "t" peuvent induire des choix tout comme des choix peuvent induire des préférences). Les préférences et les buts des acteurs ne sont pas figés, mais se découvrent et se modifient au contraire dans et par l'action. Et celle-ci ne se résume pas dans les objectifs que se donne — ou que croit poursuivre — un individu. Elle laisse aussi la place à des coïncidences, au hasard comme à la découverte<sup>7</sup>.

Il faut donc être sensible à l'apprentissage qu'induisent les choix, ce qui est une autre façon de dire que toute décision est aussi toujours et inévitablement un pari sur un avenir incertain, quels que soient par ailleurs la sophistication et le degré d'approfondissement atteint dans la réflexion sur les objectifs et dans la clarification des préférences. Et il n'est ni possible ni souhaitable de lever complètement leur ambiguïté ou d'éliminer l'incertitude et l'ouverture de la situation de choix, pour deux raisons au moins : d'une part, parce que c'est grâce à elles que la délibération collective devient possible, et d'autre part parce que ce n'est qu'ainsi que le nouveau peut émerger et que le changement devient possible.

Elargissant et complétant la notion simonienne de rationalité limitée qui, à vrai dire, l'appelait implicitement, une telle déconstruction du concept de préférence met en évidence le caractère essentiellement contingent et opportuniste, c'est-à-dire potentiellement instable et changeant du comportement humain (Friedberg, 1972 ; Williamson, 1975 ; Crozier et Friedberg, 1977). Etant toujours le produit à la fois d'un effet de disposition et d'un effet de position (Boudon, 1986), celui-ci ne peut être pensé en dehors des contraintes et opportunités que fournissent aux individus leurs contextes d'action. Les individus ne sont pas le simple jouet de leur passé. Leurs comportements ne sont donc pas de simples reflets de leur socialisation, mais le résultat de l'interaction de cette socialisation avec les caractéristiques du contexte d'action et avec les contraintes et opportunités qu'ils fournissent aux individus. Ceux-ci récupè-

7. Sans oublier que d'autres mécanismes peuvent également expliquer les choix humains : ceux-ci peuvent être aussi le fruit de la tradition ("je fais cela parce que cela s'est toujours fait ainsi !"), de la foi ou de la norme ("je fais cela parce que cela se fait ainsi, un point, c'est tout !"), voire de l'intuition ("je fais cela parce que je le sens ainsi !").

rent un minimum de distance et d'autonomie par rapport à leurs expériences passées et par rapport aux attitudes, normes et valeurs que ces expériences leur ont inculquées<sup>8</sup>.

## **II - L'ENDOGENÉISATION DES BUTS ET LA RELATIVISATION DE LA COHÉSION ORGANISATIONNELLE**

Mais "l'anarchie organisée" n'est pas uniquement ni avant tout une réflexion sur les décisions individuelles. C'est un concept créé pour caractériser un contexte organisationnel particulier qui induit des processus décisionnels et donc des fonctionnements d'un certain type. La notion "d'anarchie organisée" et son corollaire, le modèle décisionnel dit "de la poubelle", sont donc aussi lourds de conséquences pour notre compréhension du fonctionnement des organisations. Et sur ce plan également, on peut les lire comme l'aboutissement d'un processus conceptuel qui, à l'instar de la mise en question de la notion de préférence, a vu la relativisation radicale de la notion de buts organisationnels et de notre compréhension des organisations comme ensembles finalisés soumis à ces buts.

Rappelons que dans la conception classique, l'organisation est vue comme un tout unifié et cohérent, entièrement structuré par ses buts prédéterminés et fixés une fois pour toutes, au service desquels elle se trouve et par rapport auxquels elle n'est qu'un instrument passif. Cette vision instrumentale de l'organisation, dans laquelle celle-ci est en quelque sorte réduite à jouer le rôle d'une courroie de transmission, fut très rapidement mise en question par les résultats d'une série de recherches empiriques sur le fonctionnement des organisations issues notamment du "mouvement des relations humaines". Ceux-ci montraient la multiplicité des motivations des membres d'une organisation, et leur "récalcitrance" (Selznick 1949) à se laisser réduire à de simples instruments au service des objectifs et buts officiels fixés en dehors d'eux. Ils mettaient ainsi en évidence des structures informelles et des buts latents qui, tout autant que les structures formelles, structuraient les comportements des membres des organisations et dont l'existence interdisait de réduire le fonctionnement des organisations au simple reflet de leurs buts officiels.

---

8. Cette position revient à revendiquer une position médiane dans l'opposition que construisent Elster (1989a) et Dupuy (1989) entre l'homo-sociologicus et l'homo-economicus. Toutefois, cette position est moins éclectique qu'Elster n'a l'air de le croire, à condition toutefois d'enraciner l'analyse dans un contexte empirique d'action. En effet, la question de savoir si c'est le passé (la socialisation) ou le présent (la situation et ses opportunités et contraintes) qui pèsent plus sur le comportement des individus, reste indécidable au niveau abstrait et d'un point de vue général. Elle ne devient décidable qu'empiriquement, ce qui signifie qu'on l'aura enracinée dans l'analyse empirique d'une situation spécifique. Bref, une telle question n'est passible que d'une réponse locale et contingente. Pour une analyse proche, cf. Dubar (1995).

Mais cette critique reste prisonnière d'une conception dichotomique des choses qui opposait le monde froid de la rationalité technico-économique permettant de fixer les objectifs et d'organiser les activités, au monde chaud de l'affectivité et des sentiments humains qui ne se laisse pas réduire à cette instrumentalité. Ces deux mondes sont vus comme indépendants, sans lien l'un avec l'autre, ou, pour être plus précis, le second n'est vu que comme une réaction au premier qui existe de manière autonome et lui est en quelque sorte antérieur, une réaction en outre qui n'a aucun impact sur ce par rapport à quoi elle réagit. Aux contraintes définies de manière exogène par le premier, le second oppose simplement sa résistance ; aux impératifs créés par le premier répondent en quelque sorte l'inertie et la récalcitance du second qui perturbent le fonctionnement satisfaisant et bien "huilé" de l'ensemble et finissent par produire des "conséquences dysfonctionnelles", c'est-à-dire contraires aux objectifs d'efficacité poursuivis, sans que ces conséquences "dysfonctionnelles" rejaillissent en quoi que ce soit sur les objectifs, structures ou règles formelles qui leur avaient donné naissance.

Devant ces résultats, on pouvait avoir deux types de réaction. La première fut la tentative d'explication et de formation propre au mouvement des relations humaines : il s'agissait d'accompagner la rationalisation en fournissant aux acteurs concernés les ressources cognitives et relationnelles qu'on estimait nécessaires pour leur permettre de s'engager dans les nouveaux fonctionnements, de se situer dans les nouvelles structures et de mieux vivre la pression de l'efficacité. La seconde réaction, nullement exclusive de la première d'ailleurs, même si la plupart du temps elle fut exprimée par des auteurs différents, fut celle de l'angoisse métaphysique devant la prolifération de ces structures déshumanisantes, et, partant, de l'exhortation humaniste notamment en direction des dirigeants pour que le monde de l'organisation n'écrase pas le libre arbitre et l'individualité des êtres humains qui les faisaient fonctionner. Mais l'une et l'autre achoppèrent sur la même impasse conceptuelle en opposant un ensemble de comportements "déviant" à une structure censée être l'émanation de la rationalité et exister en quelque sorte en soi, indépendamment de ces comportements. C'est seulement un changement du mode de raisonnement qui pouvait permettre de sortir de cette impasse. Il fallait relier structure et comportements, analyser la première comme une réponse aux problèmes posés et/ou rencontrés par les seconds dans leur action quotidienne. C'est ce renversement d'optique qu'ont opéré, chacun à sa manière, Gouldner (1954 et 1955) et Crozier (1961 et 1964) d'un côté, Simon et le groupe qu'il anima (notamment March et Simon 1958 ; March 1962 ; Cyert et March 1963) de l'autre.

Pour les sociologues que sont Gouldner et Crozier, ces problèmes naissent des difficultés de la coopération humaine dans les organisations, c'est-à-dire des besoins de contrôle, de surveillance, de négociation et d'échange auxquels les acteurs sont confrontés dans la gestion au quotidien de leurs interdépendances. Dans *Patterns of Industrial Bureaucracy*<sup>9</sup>, A. Gouldner décrit par le

9. Et son frère jumeau, *Wild Cat Strike*, publié un an après.

menu le processus de bureaucratisation qu'il a pu observer dans le fonctionnement d'une mine de gypse : à la suite de l'arrivée d'un nouveau directeur, le climat interpersonnel s'y rigidifie et les rapports entre les acteurs en présence sont réglés par un recours plus fréquent à une réglementation impersonnelle dont le rôle s'accroît donc considérablement. Et il explique ce processus par les *fonctions latentes* de la règle : (1) La règle permet le contrôle à distance, (2) elle constitue un écran et une protection en réduisant les relations interpersonnelles, (3) elle restreint l'arbitraire du supérieur et légitime la sanction, (4) elle rend possible l'apathie, c'est-à-dire un comportement de retrait qui se contente d'appliquer les règles sans plus, et enfin, (5) elle permet par là le marchandage avec la hiérarchie. Bref, les règles ne servent pas uniquement les intérêts de la hiérarchie qui les impose : elles sont aussi un instrument aux mains des exécutants qui peuvent avoir un intérêt à son développement<sup>10</sup>.

A partir de cette intuition fondamentale, Gouldner propose trois interprétations complémentaires du processus de bureaucratisation qu'il a observées. Premièrement, il y voit la manifestation d'un cercle vicieux autour du problème de la surveillance. La mauvaise motivation des ouvriers à la suite des décisions de la nouvelle direction est combattue par celle-ci par des procédés de surveillance et de commandement plus contraignants qui renforcent l'apathie et les comportements de retrait chez les exécutants, ce qui provoque un renforcement des moyens de contrôle mis en œuvre, et ainsi de suite<sup>11</sup>. Ceci est toléré par les parties en présence, car ce mode d'organisation — et c'est le deuxième volet de l'interprétation de Gouldner — remplit des fonctions latentes pour tous : il permet de réduire les tensions interpersonnelles nées des méthodes de contrôle et de surveillance plus contraignantes et plus dures. Ce qui renvoie finalement à la question de savoir pourquoi un tel changement du style de surveillance a eu lieu pour commencer. Gouldner voit la réponse à cette question — et c'est là le troisième volet de son interprétation — dans les problèmes que soulève la succession dans cette mine. En effet, celle-ci détruit — ou rend inopérants au moins provisoirement — les réseaux d'interconnaissance, de relations personnelles et d'influence informelle sur lesquels l'ancien-

10. Soulignons que cette description des effets réels de la règle est infiniment plus riche et dialectique que celle qui fonde encore aujourd'hui les explications et les raisonnements des économistes de l'organisation (pour une synthèse utile, cf. Menard, 1989 et 1990) qui, succombant trop souvent à un fonctionnalisme un peu facile, cherchent les raisons de l'émergence et du développement des règles et des organisations formalisées de manière trop unilatérale dans leurs fonctions positives pour l'efficacité des organisations. Corrélativement, ils ne s'interrogent pas trop sur ce que les règles apportent aux individus qui composent l'organisation, interrogation qui est au contraire centrale chez Gouldner et dans sa suite, notamment chez Crozier bien sûr, mais aussi chez T. Burns (1962) et qui permet de comprendre tout autant le développement des règles. On n'expliquerait pas autrement pourquoi les syndicats sont globalement les défenseurs de règles que les managers cherchent toujours à éroder par leur action.

11. Gouldner, sans s'y référer le moins du monde, fournit là une formulation empirique du cercle vicieux de la flânerie et des bas salaires qu'en son temps Taylor avait diagnostiqué et qu'il avait cherché à combattre par ses méthodes "scientifiques" d'organisation du travail.

ne direction avait pu s'appuyer en même temps qu'elle avive les tensions entre les parties prenantes en brisant le consensus informel qui régnait à la mine avant l'arrivée du nouveau directeur. Et c'est cette situation conflictuelle qui est en quelque sorte "gérée" par la bureaucratie.

Dans son étude de la bureaucratie à la française, Crozier (1961 et 1964) suit un raisonnement très proche de celui de Gouldner. Il met en évidence des "cercles vicieux de bureaucratisation" en montrant comment les caractéristiques des organisations qu'il analyse (règne de la règle impersonnelle, centralisation du pouvoir de décision, stratification des individus en groupes homogènes et cloisonnés, existence de pouvoirs parallèles) induisent des comportements chez les individus et des fonctionnements qui aboutissent, en quelque sorte à l'insu des participants et sans que cela corresponde à la volonté d'aucun, au renforcement de ces mêmes caractéristiques. Et comme Gouldner, il souligne la réduction des tensions interpersonnelles que permet et opère la bureaucratie : les relations de face à face toujours éprouvantes à assumer car potentiellement porteuses de conflits et d'oppositions y sont remplacées par des relations médiatisées par des règles impersonnelles qui exigent un moindre investissement affectif et émotionnel. Mais à la différence de Gouldner, Crozier ne relie pas l'émergence de la bureaucratie à un événement particulier et contingent, à savoir la succession. Il en explique la genèse par un problème d'ordre général, à savoir les difficultés soulevées par la coopération dans les organisations dans la mesure où celle-ci oblige les individus à gérer leurs interdépendances malgré leurs intérêts divergents et partant, les confronte avec des phénomènes de pouvoir et de dépendance personnalisée. En d'autres termes, nous dit-il, même si la dépersonnalisation qu'elle introduit nuit à son efficacité, la bureaucratie n'est pas "dysfonctionnelle". Elle trouve sa fonctionnalité ou si l'on veut sa "rationalité" à partir des problèmes humains de la coopération. Elle est un "construit humain", c'est-à-dire culturel qui permet la gestion des problèmes affectifs et émotionnels soulevés par la confrontation, consubstantielle à la coopération humaine, des membres d'une organisation à l'interdépendance, donc au pouvoir et à l'arbitraire personnalisés.

Sans perdre de vue cette fonction de régulation des conflits et de médiation des rapports interpersonnels, Simon et son groupe mettent en avant d'autres problèmes d'une nature plus cognitive et liés à la rationalité limitée des participants. Dans un livre publié en 1963 dans la foulée des travaux du groupe autour de Simon et prolongeant la perspective de Simon, Cyert et March voient ainsi la fonction essentielle des structures, règles et buts d'une organisation en ce qu'elles permettent la prise de décision et un fonctionnement pas trop conflictuel dans les conditions de rationalité limitée qui caractérisent le comportement de tous les participants. En tant que "routines organisationnelles", buts, structures et règles trouvent leur rationalité dans les fonctions régulatrices qu'ils remplissent dans les processus de décision et dans les marchandages incessants qui forment la trame de la vie organisationnelle. Par leur

existence, ces routines déchargent la capacité cognitive des participants qui peuvent, de ce fait, se focaliser sur des problèmes inattendus et imprévisibles ; elles cloisonnent et découplent les différents secteurs et domaines de l'entreprise, permettant ainsi un traitement séquentiel des questions et difficultés au fur et à mesure qu'elles se présentent ; elles segmentent des problèmes et les points de vue, rendant possible la sous-optimisation par domaine ; enfin, en générant des redondances et du "slack" organisationnel, elles fournissent les réserves nécessaires à la gestion des conflits et à l'arbitrage entre les intérêts divergents en présence.

La place manque ici pour procéder à la lecture différenciée que ce livre riche et complexe mériterait<sup>12</sup>. Mais on voit bien la convergence avec les raisonnements de Gouldner et de Crozier : en effet, quelle(s) que soi(en)t la ou les fonction(s) assignée(s) aux structures, règles et buts organisationnels, ceux-ci perdent leur autonomie et changent fondamentalement de statut dans l'analyse. L'affectivité des hommes ne s'oppose plus ici à la rationalité des structures. On comprend au contraire les caractéristiques structurelles d'une organisation à partir des problèmes que cette affectivité et les limites cognitives de l'être humain posent au fonctionnement de tout effort collectif. Les structures et les buts d'une organisation ne sont donc plus considérés ici comme l'expression d'une rationalité extérieure et supérieure aux processus organisationnels, que cette rationalité résulte d'une volonté managériale et des contraintes technico-économiques que celle-ci incarne, ou qu'elle découle des contraintes de survie et d'adaptation de l'organisation conceptualisée comme un système naturel. Ils trouvent leur sens et leur justification dans la nature de ces rapports mêmes qu'ils structurent en étant façonnés par eux. Bref, de variable exogène, les structures, les règles et les buts organisationnels deviennent ici variable endogène. Ils sont déréifiés et remis dans le jeu : ils sont les produits mêmes des processus d'interaction et de négociation qu'ils encadrent, et partant, se heurtent aux mêmes limites de la rationalité qui caractérisent les comportements humains qui leur donnent naissance.

De proche en proche, on arrive ainsi à une vision beaucoup plus abstraite, complexe et conflictuelle, ou si on préfère beaucoup moins cohérente de l'organisation. Une organisation n'est pas ici un ensemble de rouages et de mécanismes agencés et mûs par une seule rationalité. Elle n'est pas davantage

---

12. Ce livre a très tôt constitué une critique cinglante quoique pas toujours reconnue dans sa portée, de la théorie micro-économique de la firme sur laquelle Hirschman (1970) s'est ensuite appuyé dans sa réflexion sur le déclin des organisations et institutions. Comme je l'ai montré ailleurs (Friedberg 1993, pp. 67-68), il a été en fait pendant longtemps l'objet d'un quiproquo lié probablement à l'ambiguïté de ses conclusions. En effet, à y regarder de près, il est passible de deux lectures assez fondamentalement différentes, selon que l'on met l'accent sur l'une ou l'autre des deux interprétations qu'il contient et qui voient tour à tour les structures soit comme régulateurs des conflits entre acteurs et segments organisationnels et, partant, l'organisation comme une arène politique, soit comme des "routines organisationnelles" permettant de transférer les prémisses de décision du sommet vers les exécutants et de pallier ainsi la rationalité limitée de ces derniers.

un ensemble naturel dont les besoins ou impératifs fonctionnels de survie et d'adaptation assureraient comme par miracle les ajustements nécessaires entre les éléments constitutifs. Elle n'a ni personnalité ni objectifs propres. L'organisation s'est désincarnée, elle n'est maintenant rien d'autre qu'un contexte d'action dans lequel se nouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges et de conflits entre des acteurs empiriques qui seuls peuvent avoir des intérêts et dont les conduites se composent et s'agrègent, générant règles, structures, et buts organisationnels. Ce sont ces conduites et leurs caractéristiques qui sont premières et qui produisent les éléments structurels de l'ensemble.

La notion de l'"anarchie organisée" s'inscrit bien entendu dans cette évolution, ou plutôt en constitue le prolongement radical. Son apport essentiel dans cette perspective se situe à mon sens dans la mise en évidence de l'ambiguïté générale qui caractérise les contextes d'action dans les organisations, ambiguïté qu'une vision trop fidèle au mythe de la rationalité des organisations avait eu tendance à sous-estimer. La caractérisation des organisations qu'elle propose est en effet marquée par une triple ambiguïté : celle des préférences des acteurs, ce qui a pour conséquence essentielle que l'action tend à précéder la formation des préférences ; celle affectant la technologie, ou, dans une formulation plus abstraite, les processus de transformation des inputs en outputs, ce qui a pour conséquence l'ambiguïté des résultats qui ne peuvent être évalués facilement ; enfin, une faible structuration des processus de décision entraînant l'ambiguïté des appartenances des acteurs (l'entrée ou la sortie sont faciles) et des pertinences des problèmes (il est relativement facile d'introduire de nouveaux problèmes dans le processus en les liant à ceux déjà en discussion) et des solutions (il est relativement facile de "charger" le processus de décision par de nouvelles solutions en faisant apparaître leur pertinence pour les problèmes en discussion)<sup>13</sup>.

---

13. Ce thème de l'ambiguïté fondamentale des organisations en tant que contexte d'action est un thème central dans la réflexion organisationnelle de March, au même titre que celle d'institution, de "routines organisationnelles" ou de normes (qui sont dans son esprit les contre-poids inventés et construits par les hommes pour élargir les limitations cognitives et pour surmonter les impossibilités de décider découlant de cette ambiguïté). Dans un article publié en 1978, soit six ans après celui sur le modèle de la poubelle, il revient sur le thème de manière plus synthétique et propose une classification d'ensemble où deux autres ambiguïtés viennent s'ajouter à l'ambiguïté des préférences et des pertinences. D'une part, l'ambiguïté de l'histoire et de l'expérience du passé, qui pose tout le problème de la signification qu'il faut accorder aux événements passés et de la leçon qu'on peut et doit en tirer. Elle perturbe le bon déroulement des cycles d'apprentissage individuels et collectifs et se manifeste notamment dans l'existence de cycles d'apprentissage incomplets où, par exemple, des événements imprévus et éventuellement contraires aux attentes n'entraînent pas les actions correctives auxquelles on pourrait s'attendre, mais renforcent au contraire l'orientation de départ. D'autre part, l'ambiguïté concernant la signification des événements présents, et notamment des conduites des autres participants. Avec ce dernier type d'ambiguïté, March veut mettre en garde contre la tendance à toujours imputer un sens profond et une intention aux comportements dans les organisations. Ceux-ci sont aussi souvent gratuits qu'étroitement instrumentaux et finalisés. L'échange d'informations, la communication et les interactions ne servent pas toujours

Cette mise en évidence de l'ambiguïté dans les organisations a des répercussions très directes sur l'idée que nous pouvons avoir de leur cohésion, dans la mesure où elle met en question la possibilité de rapporter facilement les résultats d'une action à ses objectifs, ou plus généralement d'assigner une cause à ses conséquences ou ses effets. Contrairement au mythe rationnel, les organisations ne sont pas ces ensembles finalisés où les moyens se mettent en ligne en fonction des fins, où les enchaînements causaux sont faciles à démêler, où les solutions sont toujours définies en fonction des problèmes. Au lieu d'imaginer les organisations comme des ensembles dont les éléments constitutifs et les événements sont étroitement ou fortement liés les uns aux autres, il convient de les considérer comme des "*ensembles faiblement liés*" (Weick 1976) dont les éléments pas toujours clairement définis ou circonscrits entretiennent des relations relativement aléatoires : une série de "solutions" y cherchent des "problèmes" pour lesquels elles pourraient être une réponse ; des "problèmes" comme des "solutions" cherchent des situations de choix qui leur permettraient d'être discutés ; enfin, des participants cherchent à s'occuper, c'est-à-dire à décider.

En un mot, ce sont des ensembles dont le fonctionnement ressemble fort à ce jeu de football bizarre imaginé par K. Weick en 1976 pour décrire ce qu'il appelle des "*systèmes faiblement liés*". C'est un jeu complètement désarticulé et chaotique qui se joue sur un terrain rond et en pente, où il existe de nombreux buts répartis de façon aléatoire de tous les côtés, où les joueurs peuvent entrer et d'où ils peuvent sortir comme ils veulent, et où les ballons sont en nombre variable dans la mesure où tant les joueurs que les spectateurs peuvent, à tout moment, en rajouter ou en retirer. En un mot, c'est un jeu dans lequel le score n'a plus beaucoup de signification dans la mesure où il dépend avant tout de la rencontre aléatoire entre un joueur, un ballon sur sa trajectoire et un but.

Transposé sur le plan des organisations, un tel schéma signifie en fait la disparition de l'idée de cohésion et finalisation de l'action. Les décisions effectivement prises, les résultats effectivement obtenus, en un mot, le fonctionnement réel d'une organisation y sont considérés comme le fruit moins d'un enchaînement causal entre les intentions et les ressources des acteurs et leurs conduites, que de la "conjonction simultanée" d'un certain nombre d'éléments. Le fonctionnement des organisations obéit plus au hasard qu'à la volonté de quiconque des participants : leur ordre apparent cache en fait un grand désordre<sup>14</sup>.

---

(suite note 13) d'intérêts bien conscients pas plus qu'ils ne cherchent uniquement à résoudre des problèmes ou à prendre des décisions. Ils sont aussi souvent purement gratuits, ils servent aussi à bavarder, à construire une image de soi et des autres, à se donner une représentation du monde, à échanger sans autre but. En un mot, tout n'a pas un sens tout le temps, et surtout on ne peut jamais être sûr de ce sens, d'où ce problème d'interprétation.

14 . Ce désordre n'est toutefois pas total. Comme le montre Ch. Musselin (1987 et 1996) reprenant l'argumentation de Massimo Warglien (1996) dans un article, les simulations informatiques auxquelles ce modèle a donné lieu, mettent en évidence un certain ordre, puisque trois styles de décision émergent : la prise de décision par inattention, par déplacement et par résolution des problèmes, les deux premiers étant nettement plus fréquents que le dernier.

### III - L'“ANARCHIE ORGANISÉE” : DESCRIPTION OU TOPIQUE ?

Comme je l'ai dit en introduction, la notion “d'anarchie organisée” et son corollaire, le “modèle dit de la poubelle”, ont connu très rapidement un grand succès et une large diffusion bien au-delà des seules études sur les organisations universitaires, leur terrain empirique d'origine<sup>15</sup>. Mais pris à la lettre et appliqués trop systématiquement, c'est-à-dire sans le discernement nécessaire, ils ont fini par donner naissance à une nouvelle orthodoxie aussi peu convaincante finalement que le modèle classique qu'ils cherchent à mettre en cause.

Comme l'a très bien montré Ch. Musselin dans sa critique du “modèle de la poubelle” (Musselin 1987 et 1996), les études menées dans cette perspective contiennent en effet ce qu'on pourrait appeler un biais en faveur de l'aléatoire et de l'incertain, et une sous-estimation systématique de la structuration de la situation de décision. De peur de surestimer la rationalité d'un contexte et d'y projeter par la démarche de raisonnement une cohérence et une logique qui n'existent pas réellement, ces auteurs privilégient les phénomènes de découplage, les manques d'interdépendance, les apparentes aberrations et le caractère désordonné des processus<sup>16</sup>.

A l'encontre de telles “applications” un peu trop mécanistes qui ne sont d'ailleurs probablement pas dans l'esprit des auteurs<sup>17</sup>, il faut souligner la portée heuristique de ces raisonnements. Si toutes les organisations comportent des traits des “anarchies organisées” et ressemblent par certains côtés et à certains moments à des “systèmes faiblement liés”, le fonctionnement d'aucune, même pas des universités, ne correspond complètement à la description qu'en donne le modèle. Il ne faut donc pas chercher à appliquer celui-ci à la réalité. Ce n'est pas un modèle à proprement parler, c'est une topique ou une heuristique dont la leçon vaut, *cum grano salis*, pour toutes les organisations. En tant que telle, il nous invite à adopter une perspective plus souple et relâchée des liens cause/effet dans les organisations afin de ne pas surestimer leur cohésion, leur cohérence et leur finalisation. Dans une organisation, comme

15. Sans trop pousser le jeu de mots, on pourrait aussi parler d'ambiguïté quant à l'ambition théorique du modèle. Dans la description des dimensions d'une anarchie organisée, les auteurs s'appuient explicitement sur un champ empirique, celui des universités. Mais il est évident que leur ambition théorique va bien au delà de ce terrain empirique comme le montre l'utilisation que March en fait dans son dialogue avec le management.

16. Dans le programme de recherche sur les universités que j'ai mené avec Ch. Musselin, nous avons opté pour une démarche qui, au lieu d'étudier le fonctionnement de ces organisations à partir de quelques décisions dont le choix aurait forcément été arbitraire, a opté pour la reconstitution du contexte systémique dans lequel tous les processus de décision devaient nécessairement se placer et dont les caractéristiques en conditionnaient naturellement le déroulement. Et nous avons pu faire apparaître des régularités beaucoup plus fortes que n'aurait laissé prévoir une conceptualisation des universités en termes d'“anarchie organisée”.

17. Dans le colloque de Venise de 1989 déjà mentionné, March s'est refusé de rentrer dans une véritable discussion du “modèle”. Bien plus, il s'en est à demi distancié en l'appelant de la poésie.

d'ailleurs — soit dit en passant — dans tout autre contexte d'action, un même effet peut avoir plusieurs causes, une même cause peut engendrer des effets différents, voire contradictoires, une solution peut générer un problème, l'existence de moyens précéder la formulation de la politique qui les utilisera, etc.

En d'autres termes, l'"anarchie organisée" et son corollaire, le "modèle de la poubelle" nous rappellent utilement qu'il faut se méfier des apparences de rationalité, d'instrumentalité et de finalisation avec lesquelles se drapent toute action dans les organisations. De même que la mise en cause de la prémisse des préférences claires et exogènes du modèle rationnel conduit à relativiser l'intentionnalité de l'action humaine et à mettre l'accent au contraire sur le fait qu'elle est tout autant, sinon plus, structurée et poussée par les opportunités de la situation, de même l'abandon d'une vision trop instrumentale et cohésive de l'organisation conduit à s'interroger sur la finalisation de son action et à mettre en doute la maîtrise des événements par les acteurs. Il faut donc comprendre ces notions comme une topique, une manière de nous rendre plus intelligents devant les apparences de rationalité et de finalisation de l'action dans les organisations.

Il convient d'autant plus d'adopter cette prudence devant la portée descriptive du "modèle de la poubelle" et devant la séduction intellectuelle et la capacité d'évocation de la notion paradoxale "d'anarchie organisée", que l'évolution des conditions d'action dans les organisations est elle-même contradictoire et difficile à interpréter. Sur un premier plan, elle semble bien correspondre aux lignes de raisonnement qui sous-tendent la notion d'"anarchie organisée". Mais à y regarder de plus près, d'autres indices pointent en sens inverse et induisent des doutes sur la signification de cette évolution. Ce qui me ferait dire finalement que je ne suis pas sûr qu'elle représente réellement un aspect de l'évolution actuelle des organisations, et qu'il faudrait plutôt se méfier de la prendre pour cela.

Du moins de prime abord, les conditions d'action dans les organisations paraissent de mieux en mieux correspondre à l'idée d'anarchie organisée dans la mesure où s'accroît l'éclatement des organisations, la fragilisation des scènes d'action en leur sein et les difficultés de leur intégration. Qu'ils s'en félicitent ou qu'ils le déplorent, tous les observateurs s'accordent en effet pour constater la "crise" des cadres traditionnels de l'action et l'affaiblissement des régulations anciennes et des mécanismes habituels d'intégration face à l'accroissement de la liberté des acteurs et de leur tendance à s'en servir. Comme, parallèlement, l'interdépendance stratégique de ces acteurs et partant, leurs besoins de "coopération" et de "coordination" ne diminuent pas, mais vont au contraire grandissant, il en résulte un double mouvement de multiplication en même temps que de fragilisation des scènes d'action collective dont le caractère construit et artificiel, et partant temporaire et fragile, apparaît de plus en plus clairement.

Prenons un exemple dans le monde industriel. Les grandes entreprises aujourd'hui ne ressemblent plus guère à leurs ancêtres. Leurs découpages fonctionnels et hiérarchiques sont de plus en plus souvent "traversés" par des formes d'organisation matricielles et des modes de coordination horizontaux et "foisonnants" qui brouillent les responsabilités et les appartenances et multiplient les "scènes" d'action. Les frontières juridiques y perdent de leur signification face au développement des nouvelles méthodes de sous-traitance que désigne le terme "partenariat industriel". L'interpénétration va croissante entre fournisseurs et donneurs d'ordre, et l'ensemble de leurs interactions se cristallise en des construits "interorganisationnels" dotés d'une temporalité et d'une dynamique propres.

Il n'en va pas autrement dans l'action publique. Non seulement celle-ci devient de plus en plus inter-administrative, mais en plus elle dépend de manière croissante de l'intervention conjointe d'acteurs publics et privés dont il faut ajuster les initiatives et "coordonner" les stratégies d'action. Or, les espaces de négociation et de coopération interinstitutionnels créés à cette fin brouillent toutes les frontières classiques entre privé et public, entre centre et périphérie, entre secteurs et territoires d'interventions. Comme dans les entreprises, ces espaces sont caractérisés simultanément par l'existence de relations contractuelles de plus en plus complexes qui témoignent de la prise de conscience croissante des interdépendances et par le foisonnement officieux d'un ensemble d'interactions. Ces dernières, pour n'être pas toutes officielles, n'en structurent pas moins la réalité des processus de mise en œuvre des interventions publiques, secrétant des équilibres de pouvoir, des chasses gardées, des rapports de concurrence, des répartitions de rôles implicites.

En un mot, les délimitations tant internes qu'externes sont relativisées par des scènes d'action collectives plus temporaires, moins routinières et donc plus fragiles, dans lesquelles des acteurs négocient plus durement leurs coopérations. En même temps, la complexité des interactions en cause brouille les chaînes causales simples, accroît la vulnérabilité des organisations aux aléas, rencontres fortuites et effets de composition et rend plus difficile l'assignation des responsabilités : en un mot, la fragmentation et l'éclatement des organisations augmentent, et avec eux le désordre potentiel qui sous-tend leur fonctionnement.

Mais il faut se garder de conclure trop vite à une anarchisation croissante des fonctionnements des organisations, car il est aussi possible de diagnostiquer d'autres évolutions qui poussent en sens inverse. Je pense tout particulièrement au mouvement de rationalisation technique et managérial qui se cache derrière la vague déferlante de la qualité totale, de la qualification et de la certification qui submerge actuellement les organisations productives, en attendant demain le monde administratif. Même si on fait la part des fantasmes qui portent ce mouvement et sans se leurrer sur ses limites irréductibles, force est de constater son impact dans le fonctionnement des organisations. S'appuyant

notamment sur les nouvelles capacités de traitement des informations fournies par les nouvelles technologies informatiques ainsi que sur les progrès dans l'instrumentation et la mesure des résultats, cet impact est multiforme. Mais il me semble qu'une de ses caractéristiques essentielles est de changer considérablement une dimension centrale du modèle de "l'anarchie organisée", en rendant possible une meilleure connaissance et, partant, une meilleure maîtrise de la technologie définie comme l'ensemble des processus de transformation des inputs en outputs. Il en résulte une réduction de l'ambiguïté de la technologie et de l'ambiguïté de pertinence dans les organisations, sur la base de laquelle il est possible de régulariser les fonctionnements, de les rendre plus transparents, plus ordonnés et donc aussi plus finalisés.

Certes, ce mouvement est particulièrement sensible dans l'industrie manufacturière dont les technologies se prêtent plus facilement aux démarches d'analyse et d'explicitation des processus de production exigées par la normalisation et la certification. Mais des tendances comparables se font sentir dans les industries de service, même si les caractéristiques de leur travail rendent une telle rationalisation plus difficile. Même les universités sont saisies par la volonté de connaître les résultats de leur action, ce qui est bien le premier pas vers une réflexion sur leurs "technologies" et des tentatives de mieux mettre sous contrôle (c'est-à-dire de rationaliser et de finaliser davantage) leur "processus de production". Sans parler du fait que dans un nombre croissant de domaines, les risques courus poussent aussi à mieux mettre les fonctionnements sous contrôle.

Sans vouloir céder, répétons-le, aux illusions sur les possibilités de tels processus, leur existence montre bien qu'on est en présence de deux forces qui poussent l'évolution des fonctionnements des organisations, notamment productives, dans des sens quelque peu opposés<sup>18</sup>. La manière dont ces deux forces s'articulent ou se combinent varie grandement d'un secteur à un autre, ce qui interdit tout pronostic univoque simple. Si j'y ai fait référence ici, ce n'est pas pour trancher entre elles, mais parce que leur existence me semble interdire de prendre le modèle de "l'anarchie organisée" trop au sérieux. S'il est vrai que les organisations ne correspondent nullement et jamais à l'image de rationalité et d'instrumentalité finalisée qu'elles ou plutôt leurs dirigeants ont bien voulu donner d'elles, elles ne sont pas des anarchies organisées, tout au plus des organisations dont l'ordre est constamment menacé par l'anarchie potentielle résultant des conduites centrifuges des acteurs qui les composent.

---

18. Il s'agit bien entendu d'un énoncé un peu trop sommaire, les deux pouvant se combiner et pousser dans la même direction. Ainsi, la fragmentation des grandes organisations, leur éclatement croissant peut tout à fait se faire au service d'une stratégie de rationalisation et d'explicitation.

En ce sens, le modèle de "l'anarchie organisée" évoque bien un pôle extrême de toute organisation, mais c'est un pôle qui, en tant que tel, n'est pour ainsi dire jamais atteint ou réalisé<sup>19</sup>. Ce modèle a donc — et continuera à avoir dans l'avenir — un contenu empirique faible : son utilité réside dans sa vertu heuristique, dans l'hygiène mentale qu'elle impose au chercheur. Et cette dernière est d'autant plus utile que l'analyste est prisonnier de conceptions étroitement rationalistes sur le fonctionnement des organisations. Ce qui conduit à une dernière question : avec l'épuisement progressif de ces conceptions et leur remplacement par des visions plus complexes, la vertu heuristique du modèle de "l'anarchie organisée" ne va-t-elle pas en s'épuisant et la réflexion plus proprement organisationnelle sur les régularités, c'est-à-dire sur les structures sous-jacentes de l'action collective et sur les processus de sa régulation et de son institutionnalisation, ne devient-elle pas finalement plus importante et surtout plus féconde ?

---

19. Ou alors en phase de régression ou d'implosion totale ce qui interdirait de parler d'organisation strictement dite.

## BIBLIOGRAPHIE

- Boudon R. (1986), *L'Idéologie*, Paris, Fayard (Ed. du Seuil, coll. "Points", 1991).
- Burns T. (1961/1962), "Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change", *Administrative Science Quarterly*, VI, p. 257-281.
- Cohen M. D., March J. G. et Olsen J. P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, XVII, p. 1-25.
- Cohen M. D. et March J. G. (1974), *Leadership and Ambiguity : The American College President*, New York, McGraw-Hill.
- Crozier M. (1961), "De la bureaucratie comme système d'organisation", *Archives européennes de Sociologie*, II, p. 18-52.
- Crozier M. (1964), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Ed. du Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Ed. du Seuil.
- Cyert R. M. et March J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- Dubar C. (1995), *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, coll. U, Paris, Armand Colin.
- Dupuy J.-P. (1989), "Convention et Common Knowledge", *Revue économique*, n° 2, mars, p. 361-399.
- Elster J. (1979), *Ulysses and the Sirens*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
- Elster J. (1983), *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
- Elster J. (1989a), *The Cement of Society : A Study of Social Order*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, New York, Harper.
- Friedberg E. (1972), *L'Analyse sociologique des organisations*, Paris, Cahiers de la revue Pour, GREP (édition revue et corrigée en 1987, avec une nouvelle préface, Paris, L'Harmattan).
- Friedberg E. (1993), *Le Pouvoir et La Règle*, Paris, Ed. du Seuil.
- Gouldner A. W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill, Free Press.
- Gouldner A. W. (1955), *Wildcat Strike*, New York, Harper.
- Hirschman A. O. (1967), *Development Projects Observed*, Washington, D. C., The Brookings Institution.
- Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Mass., Harvard University Press (trad. fr. *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Ed. Ouvrières, 1972).
- Lindblom C. E. (1959), "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, XIX, p. 79-88.
- March J. G. (1962), "The Business Firm as a Political Coalition", *The Journal of Politics*, vol. 24, p. 662-678.

March J. G. (1974), "For a Technology of Foolishness", in Leavitt H. et al. (eds), *Organizations of the Future*, New York, Praeger Publishers ; repris in March J. G. (1988), *Decisions and Organizations*, Londres, Basil Blackwell, p. 253-265.

March J. G. (1978), "Bounded Rationality, Ambiguity and the Engineering of Choice", *The Bell Journal of Economics*, IX, n° 2 ; repris in March J. G. (1988), *Decisions and Organizations*, Londres, Basil Blackwell, p. 266-294.

March J. G. et Olsen J. P. (eds) (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget.

March J. G. et Simon H. A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley (trad. fr. *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1965).

Ménard C. (1989), "Les organisations en économie de marché", *Revue d'Économie politique*, IC/6, p. 771-796.

Ménard C. (1990), *L'Économie des organisations*, Paris, La Découverte, coll. "Repères".

Musselin C. (1987), *Système de gouvernement ou cohésion universitaire : les capacités d'action collective de deux universités allemandes et de deux universités françaises*. Thèse de doctorat de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Musselin C. (1996), "Organized anarchies : a reconsideration of research strategies", in Warglien M. et Masuch M. (eds), *The Logic of Organizational Disorder*, Walter de Gruyter, Berlin.

Selznick P. (1949), *TVA and the Grass-Roots*, Berkeley, University of California Press.

Simon H. A. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, LXIX, p. 99-118.

Simon H. A. (1956), "Rational Choice and the Structure of the Environment", *Psychological Review*, LXIII, p. 129-138.

Warglien M. (1996), *Learning in a Garbage Can Situation: a Network Model*, in Warglien M. et Masuch M. (eds), *The Logic of Organizational Disorder*, Walter de Gruyter, Berlin.

Weick K. E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, XXI, p. 1-19.

Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York, Fress Press.