

## LES VERTUS DU DÉSORDRE

PAR

Claude MÉNARD

*Professeur à l'Université Panthéon-Sorbonne (Paris I)*

Le territoire dont je voudrais vous parler est très particulier : il s'agit des organisations, et plus exactement des organisations intégrées opérant dans le cadre d'une économie de marché. Et les désordres dont je voudrais faire état sont ceux qui entachent la décision dans le cadre de ces "arrangements" institutionnels. Partons d'une idée solidement ancrée, à tout le moins dans la théorie économique. Elle consiste à traiter l'organisation, par exemple une entreprise, ou une université, comme une entité aux frontières bien définies, ayant des objectifs relativement bien déterminés, en tout cas suffisamment pour qu'ils puissent servir d'étalon de mesure, et qui est confrontée à la nécessité d'effectuer les choix les plus adéquats, "optimaux", en vue d'atteindre ces objectifs. Dans ces conditions, d'où peut provenir le désordre ? C'est ce que j'analyserai brièvement dans une première partie. On sent bien pourtant, à ma manière d'introduire le modèle qui précède, et surtout si l'on n'est pas économiste, comme c'est le cas pour la très grande majorité d'entre vous, que l'organisation ainsi présentée relève de la fiction, même si beaucoup d'économistes continuent de "faire comme si", et même si certains sont allés jusqu'à développer une théorie de la pertinence de ce "comme si" ! Je voudrais dans une deuxième partie soutenir l'idée que le désordre fait partie intégrante de l'organisation, et en explorer quelques facettes. Faut-il pour autant en conclure à l'anarchie organisationnelle ? L'idée, jadis avancée par March, semble difficile à soutenir. Car, malgré ces désordres, les organisations, en particulier celles qui ont une grande taille et devraient donc *a priori* cumuler tous les effets négatifs, font preuve d'une remarquable aptitude à survivre, et même à croître. On peut en déduire, dans la tradition de Max Weber, que les routines

bureaucratiques sauvent la mise ; ou bien, et de façon plus provocante, on peut prétendre qu'il y a non pas anarchie organisationnelle, mais anarchie organisée, et que cette anarchie là est essentielle à la dynamique des organisations. C'est ce que je soutiendrai dans la troisième partie.

### **I - LES DÉFAILLANCES DE LA DÉCISION**

La théorie classique de la décision retenue par l'économie, du moins dans sa variante la plus largement diffusée, à laquelle je m'en tiendrai ici parce qu'elle me paraît aller à l'essentiel, peut être résumée assez succinctement. Ce rappel est toutefois indispensable si on veut saisir où peuvent surgir les défaillances, donc le désordre, dans ce contexte.

#### **A) Un bref rappel**

Le modèle de décision au cœur de la théorie économique conventionnelle repose sur un principe de base : les décisions sont indépendantes des modalités dans lesquelles elles interviennent, en particulier le cadre organisationnel, dans la mesure où elles reposent essentiellement sur des choix individuels. La dimension organisationnelle peut tout au plus être prise en compte *très indirectement*, par le biais de la fonction de préférence de l'individu : ainsi, il peut préférer travailler en équipe plutôt que de travailler individuellement, ce qui l'amènera à "choisir" l'entreprise plutôt que d'être à son compte. La question centrale devient donc celle de la "qualification" de cette fonction de préférence.

Pour définir celle-ci proprement, c'est-à-dire de manière à pouvoir la formaliser aisément, on est amené à faire certaines hypothèses assez radicales sur le comportement des agents. Ce sont les hypothèses dites de "rationalité", ainsi appelées parce qu'elles supposent effectivement une rationalité, entendue au sens de capacité calculatoire, extrêmement forte de la part des individus. Trois caractéristiques essentielles sous-tendent l'analyse.

1. Les consommateurs, ou les producteurs (aucune différence n'est faite sous cet angle), sont capables lorsqu'ils sont confrontés à un panier de biens ou de services entre lesquels ils doivent choisir, de les **ordonner** systématiquement par ordre de préférence (axiome de complétude).

2. Cet ordre obéit aux **propriétés** d'une relation de pré-ordre au sens mathématique, c'est-à-dire qu'il est non réflexif (un bien ne peut pas être "préféré" à lui-même), antisymétrique (si A est distinct de B et est préféré à B, B ne peut être préféré à A), et transitif (si A est préféré à B et B préféré à C, alors A est nécessairement préféré à C).

3. Il y a **non saturation locale**, c'est-à-dire qu'au voisinage d'un certain panier de biens ou de services, l'agent peut toujours améliorer sa satisfaction en "augmentant" ce panier. Dans ces conditions, l'hypothèse qu'on fait et qui est au cœur de la décision est que l'agent choisira systématiquement la combinaison qui accroît sa satisfaction (il a un comportement dit de maximisation).

Les économistes ont beaucoup travaillé à relâcher ces hypothèses. Mais, fondamentalement, elles restent la clé de voûte de la plupart des modèles utilisés, y compris dans l'analyse des organisations. Celles-ci sont en effet perçues "comme si" elles étaient un individu, ayant une fonction de préférence bien définie, par exemple la fonction de profit. Aussi beaucoup d'ouvrages parlent de la théorie du "producteur", symétrique à la théorie du "consommateur". Et l'utilisation du terme "firme" à la place de "producteur" ne change rien à l'affaire.

Notons tout de suite que cette représentation de l'agent individuel prenant ses décisions en fonctions de ses seules préférences, est sérieusement mise à mal par les développements récents de ce qu'on appelle "jeux expérimentaux". Ceux-ci sont essentiellement des "simulations", où on inscrit des agents dans des scénarii calqués sur le modèle de choix économiques, pour voir comment ils se comportent, quelles stratégies ils adoptent. Un exemple maintenant classique, qui a été testé sous toutes sortes de variantes, consiste à construire un schéma de jeu où les agents peuvent gagner ou perdre de l'argent en fonction de leurs choix. Ainsi, dans un jeu répété, ils doivent choisir une règle de partage, avec le risque, s'ils font le "mauvais" choix, c'est-à-dire un choix rejeté par le "partenaire", de tout perdre. Or, sans entrer dans le détail de ces expériences, on relèvera ici qu'à peu près tous ces jeux convergent vers un même résultat : les choix de l'agent sont très sensibles au cadre social. Par exemple s'ils sont dans deux pièces isolées, ne se connaissent pas et ne communiquent pas, ils tendent à se comporter en purs maximisateurs. S'ils sont dans deux pièces où ils se voient, mais sans se connaître et sans pouvoir communiquer (par exemple une vitre les sépare), ils ont déjà des stratégies plus coopératives. Et s'ils peuvent communiquer, même s'ils n'utilisent pas cette possibilité, ils tendent de plus en plus à se rapprocher de règles de partage "équitables".

Mais tenons nous en pour le moment à l'approche qui reste tout à fait dominante dans l'analyse économique et que j'ai rappelée plus haut. Dans ces conditions, qu'est-ce qui peut engendrer du désordre ?

### *B) L'information*

Quant on examine attentivement la diversité des explications avancées, on se rend compte qu'elles se ramènent fondamentalement à des problèmes d'information. Les agents peuvent être amenés à faire des choix qui ne sont pas conformes à leurs préférences soit parce qu'ils ne disposent pas d'une information adéquate, soit parce qu'ils utilisent une information biaisée.

L'information inadéquate provient de la mauvaise connaissance qu'ont les décideurs des états de la nature, présents ou à venir. Ainsi, le consommateur peut ne pas pouvoir observer facilement la qualité des produits frais qu'il achète, ce qui l'amène à des choix qu'il peut regretter et dont il essaiera de se préserver, par exemple en privilégiant l'achat de produits labellisés : dans ce cas, il consent à un prix plus élevé dans l'espoir de réduire l'insuffisance d'information. Symétriquement, une entreprise de transformation de produits agricoles peut avoir du mal à adapter son appareil productif compte tenu de l'ignorance relative où elle se trouve des futures récoltes, risque contre lequel elle peut tenter de se prémunir partiellement par des systèmes de contrats et/ou d'assurance. Mais, en tout état de cause, l'information reste souvent incomplète, générant du désordre.

L'information peut aussi conduire à une certaine anarchie des décisions en raison des comportements stratégiques des agents. Dans un univers où il y a de l'incertitude, les tentations sont fortes de tricher sur la qualité de la marchandise ou sur l'effort fourni. Ces comportements opportunistes peuvent être d'autant plus importants que les actifs impliqués dans une transaction sont fortement spécifiques, donc dotés de caractéristiques difficilement observables, ou observables par les parties impliquées mais non vérifiables par une tierce partie, par exemple un tribunal, de sorte que le respect du contrat ne peut être garanti. Or, prendre une décision sur la base d'informations biaisées, c'est évidemment faire des erreurs, et donc créer du désordre.

L'importance de ces problèmes d'information pour rendre compte d'une certaine sous-optimalité des décisions ne saurait être sous-estimée. Elle explique le rôle central qu'accorde la théorie économique à l'étude des mécanismes de révélation de l'information, en particulier les mécanismes incitatifs destinés à amener les agents à révéler leurs vraies capacités et à entreprendre des actions conformes à ces capacités. Elle explique aussi l'importance de l'information dans les décisions de politiques économiques : information du consommateur, interdiction ou réglementation des arrangements qui pourraient conduire à des biais de l'information (par exemple, en raison d'un pouvoir de marché trop grand).

Mais il y a deux limites à cette approche. D'abord, sous-optimalité ne signifie pas "anarchie" : les décisions en information imparfaite peuvent se révéler parfaitement cohérentes, et n'engendrent pas nécessairement du désordre s'il existe des mécanismes d'adaptation adéquats. Ensuite, et surtout, l'explication s'en tient à ce qui vient troubler les choix individuels ; or, ces choix, on l'a déjà suggéré, sont aussi fortement tributaires de l'environnement organisationnel.

## II - DÉSORDRE ORGANISATIONNEL

Il y a un certain paradoxe de l'organisation. Celle-ci vise à combiner des actifs spécifiques efficacement, de manière à améliorer les capacités de production tout en réduisant les coûts de transaction : l'instauration d'un ordre interne conditionne cette efficacité. Mais, ce faisant, l'organisation met en place des modalités de gestion de la complexité qui peuvent d'elles-mêmes générer du désordre.

### A) L'ambiguïté

L'organisation se présente comme un système hiérarchique à niveaux multiples, où il y a nécessité de *coordonner* les décisions individuelles et, le cas échéant, de les *contraindre*. Mais l'existence même de cet emboîtement des décisions peut être facteur d'anarchie, comme nous le révèle l'expérience quotidienne. Repartons du problème de l'information, mais cette fois pensé dans le cadre d'une organisation. Admettons que les agents soient d'une bonne volonté à toute épreuve (ils ne biaisent pas l'information), qu'ils soient parfaitement dévoués aux objectifs de l'organisation et qu'ils mobilisent pour cela toutes leurs capacités de choix rationnels. Chacun, pourtant, ne dispose que d'une partie de l'information (sinon, l'intérêt de combiner les actifs dans un cadre hiérarchique serait grandement réduit). Pour arriver à la décision, il faut donc agréger ces informations. Mais, puisque chacun ne peut en maîtriser qu'une partie, il en résulte nécessairement une certaine **ambiguïté** des messages qui circulent, ambiguïté qui va être compensée par de l'**interprétation**. Celle-ci renvoie à des schémas, des routines, des valeurs individuelles hétérogènes, une culture propre d'organisation, etc. Rien ne permet de penser, sauf à supposer tous les problèmes résolus *ex-ante*, que ces schémas sont systématiquement adéquats. Nombre de décisions seront donc à côté de la plaque.

### B) L'émiettement

Or, l'effet en sera d'autant plus important que, par définition, une organisation structure un ensemble de micro-décisions de ce type. Aucune organisation n'est parfaitement centralisée, ce qui exigerait que toutes les décisions de rang inférieur soient revues et corrigées par le rang supérieur. Au contraire, toute organisation se caractérise par un certain degré, plus ou moins élevé selon les cas, de délégation du pouvoir de décision aux "instances inférieures". Il en résulte un émiettement des décisions qui a des conséquences importantes et qui peut facilement cumuler avec l'ambiguïté notée ci-haut.

D'abord, l'autonomie relative accordée aux instances locales peut conduire à des décisions adéquates par rapport aux problèmes locaux, mais mal coordonnées et/ou mal adaptées par rapport à des problèmes voisins. Une décision du service de la production peut être justifiée au regard de la demande actuelle, mais se révéler inadéquate compte tenu des anticipations du département marketing.

Ensuite, la capacité de choisir peut être répartie de façon incohérente entre unités de décision distinctes. Ted Porter (1995) en a donné un merveilleux exemple, source de quelques catastrophes majeures : aux États-Unis, la gestion des eaux a longtemps été partagée entre le "Bureau of Reclamation", en charge des programmes d'irrigation, et le "US Army Corps of Engineers", en charge des inondations. On peut imaginer les résultats, lorsqu'il s'agissait de déterminer le lieu d'érection d'un barrage, ou les décisions de lâcher ou de retenue des eaux !

### C) *Non transitivité*

La diversité des centres de décisions complémentaires dans une organisation conduit aussi à un phénomène maintenant connu, quoique trop souvent sous-estimé, par les théoriciens de la décision, celui de la non transitivité entre les choix des individus, mais aussi des sous-groupes.

La formulation de ce problème très profond remonte à Condorcet (d'où le nom souvent donné de "paradoxe de Condorcet"), qui réfléchissait alors au problème de la cohérence des votes dans une démocratie. Mais c'est Kenneth Arrow qui lui a donné son plein essor en économie, en montrant combien la difficulté est cruciale lorsqu'il s'agit d'arriver à des choix publics, par exemple concernant la protection sociale ou l'éducation, qui soient satisfaisants ou acceptables pour tous. En simplifiant beaucoup, le problème de la non transitivité nous dit que pour un problème donné, une bonne décision de A par rapport à B et une bonne décision de B par rapport à C n'entraînent pas nécessairement que la décision de A soit bonne pour C. On peut même aller plus loin, et Arrow (1951) l'a fait : en examinant les conditions raisonnables pour une prise de décision qui ne brime pas systématiquement les participants ou certains d'entre eux, on peut montrer *qu'il n'existe pas* de procédure de choix vraiment satisfaisante. C'est le théorème d'impossibilité.

Les organisations contournent ces difficultés en mettant en place des procédures particulières : tous les actionnaires n'ont pas droit de vote, ou certains détiennent des actions qui leurs confèrent des droits "supérieurs" ; certaines décisions sont explicitement réservées à des instances hiérarchiques déterminées à l'avance, etc. Mais, dans tous les cas de figure, puisqu'il y a impossibilité de choix optimaux, des solutions insatisfaisantes pour certains vont émerger, et vont engendrer ces conflits qui paralysent périodiquement un service, ou une organisation toute entière.

#### **D) Déconnexion**

Une organisation développe par ailleurs des routines, des procédures de décision, et une culture d'organisation qui peuvent se révéler très profondément déconnectées par rapport aux problèmes à traiter (sur ce point, voir Morel, 1995).

Des décisions peuvent être localement déconnectées lorsqu'il s'agit de choix sans impact majeur sur l'ensemble de l'organisation, mais qui vont conduire à des troubles de son fonctionnement ou qui vont représenter d'importants coûts sans rapport avec la réalité. Ainsi, l'architecte d'un ministère qu'on ne nommera pas, en charge de l'installation d'une nouvelle bibliothèque, prend soin de dessiner un très joli bureau paysager pour les bibliothécaires, se conformant aux consignes d'amélioration de l'environnement de travail. Il ne se rend pas compte que l'espace prévu pour le traitement des ouvrages entrants, est totalement déconnecté du flux des arrivages de revues et d'ouvrages, compte tenu de l'insuffisance du personnel spécialisé, de sorte que les problèmes de stockage des ouvrages en attente devient vite ingérable. On pourrait aussi évoquer toutes ces décisions désordonnées, souvent incohérentes, tant dans les organisations privées que publiques, visant à épuiser les budgets avant le début d'une nouvelle année, pour ne pas donner l'impression qu'on avait des excédents.

Plus graves, les décisions peuvent être globalement ou considérablement déconnectées. Dans le premier cas, je veux désigner des choix qui interviennent à contretemps par rapport à l'évolution de l'environnement. Les investissements énormes dans les grands ensembles sidérurgiques en bord de mer, en France, à un moment où les surcapacités mondiales de production devenaient évidentes en fournissent un bon exemple. Dans le deuxième cas, je pense surtout à des décisions où la culture d'organisation (ou la sous-culture d'une partie de l'organisation) conduit à maintenir des choix devenus erronés ou à refuser des choix devenus évidents. Une bonne illustration en est fournie par IBM, incapable pendant si longtemps de prendre le tournant de la microinformatique parce que la culture maison était entièrement moulée par ses routines d'élaboration et de gestion de grands ensembles informatiques complexes. Bien que disposant en théorie de toute la matière grise nécessaire, l'entreprise devra néanmoins recourir à des ingénieurs extérieurs, opérant dans le cadre d'une entité autonome, pour pouvoir se remettre dans la course.

### **III - L'ANARCHIE**

Lorsqu'on cumule tous ces facteurs de désordre, et on ne saurait ignorer qu'ils coexistent et s'imbriquent dans à peu près toutes les organisations, on arrive évidemment à un bilan assez impressionnant, et assez catastrophique. On peut en effet se demander comment une organisation peut encore fonc-

tionner (et qui d'entre nous ne s'est pas posé la question, lorsque confronté à certaines décisions que prennent nos organisations ?). Faut-il en conclure à l'anarchie organisationnelle, thèse assez provocatrice que soutenait March dans son modèle du "garbage can", selon lequel le fouillis des décisions proposées dans une organisation constitue une sorte de grande poubelle dans laquelle les décideurs viennent piger, un peu au hasard. Je voudrais soutenir au contraire que (A) l'organisation dispose quand même de quelques mécanismes qui atténuent considérablement le désordre ambiant, et que (B) ce désordre même a ses vertus, que la vertu des modèles hyper-rationnels tend trop à ignorer.

### *A) Des mécanismes de filtrage*

D'abord, une organisation hiérarchique se caractérise par la mise en place d'une série de procédures de filtrage, qui contribuent à atténuer le "bruit" produit par l'anarchie des décisions internes.

Ces filtres tiennent évidemment aux systèmes de transmission de l'information et de transmission des ordres. Lorsqu'une note de service remonte les échelons de la hiérarchie, elle se trouve progressivement épurée, y compris par réduction de sa longueur : le rapport de plusieurs dizaines de pages produit par les membres de rang "subordonné" devient un résumé de quelques dizaines de lignes sur le bureau du directeur général. On retient habituellement ce fait pour souligner les distorsions qui en résultent. Mais il y a aussi un effet inverse : la condensation progressive de l'information peut aussi conduire à se concentrer sur l'essentiel, réduisant d'autant les effets de dispersion relevés plus haut. Cela sera d'autant plus efficace si l'organisation a des procédures de sélection de sa hiérarchie relativement adéquate : dans ce cas, en effet, le filtrage peut améliorer la qualité des messages, introduisant un certain ordre là où il y avait désordre. Il en va de même pour la transmission des ordres. On insiste là aussi, habituellement, sur la déperdition qui en résulte, seule une partie  $\alpha$  des décisions du sommet étant transmise à l'échelon inférieur, de sorte que, par effet cumulatif, une portion infime des directives du sommet parviendrait à la base. Mais il y a une autre dimension à ce processus : la transmission signifie aussi l'adaptation de l'ordre général aux conditions locales, ce qui permet le cas échéant de transformer un ordre considérablement déconnecté en une action à peu près adaptée.

Les deux dimensions que je viens de mentionner, et qui peuvent transformer un facteur d'anarchie en éléments d'ordre, faisant passer de l'anarchie potentielle à un *désordre sous contrôle*, dépendent évidemment très fortement de la qualité du "commandement". Ceci ne doit pas étonner. Ce qui caractérise en effet la structure de gouvernance qu'est une organisation, comme mode d'implantation et de pilotage des activités économiques, par rapport aux transactions de marché ou par rapport à des "hybrides", du type des accords

interentreprises, c'est précisément ce recours à la coordination par commandement, destiné à suppléer aux insuffisances profondes du système des prix, qui peut aussi être facteur de désordre lorsque les défaillances des marchés transforment les prix en signaux biaisés, et à suppléer l'incomplétude des contrats, dont le respect intégral peut tout aussi bien conduire au chaos comme on le voit lorsque les douaniers décident de s'en tenir à la lettre à leurs engagements contractuels, créant ainsi un beau désordre. Or, sous des conditions qu'on connaît encore bien mal, tant les économistes ont ignoré les organisations, la coordination par commandement a aussi ses vertus. Ces conditions sont à chercher du côté de la qualité des actifs humains, du dosage entre centralisation et décentralisation, de la pertinence des incitations mises en place, du caractère dissuasif des pénalités et fondamentalement, de l'existence de comportements coopératifs.

Cette efficacité relative de la hiérarchie tend d'ailleurs à s'arc-bouter sur les règles mises en place dans le cours de l'histoire de l'organisation, les "rules of thumb" qui guident les décisions en univers incertain et dont certaines études révèlent la remarquable stabilité d'une organisation à l'autre (par exemple la formation des prix par addition d'une marge aux coûts de revient). S'y ajoutent évidemment les routines, dont les économistes "évolutionnaires" (Nelson et Winter, 1982) prétendent qu'elles constituent les véritables gênes de l'organisation, déterminant celles qui survivront au processus concurrentiel.

### *B) Vive le désordre !*

Mais il faut aller plus loin. De grandes vertus gisent sans doute dans le désordre des organisations. On peut en effet interpréter une certaine anarchie des décisions comme une mise en œuvre du principe de variété de Ashby dans le cadre organisationnel.

D'abord, l'existence de décisions inadéquates ou déconnectées crée des espaces de liberté, des marges de manœuvre qui permettent aux agents de se soustraire à la tyrannie des contrôles bureaucratiques. Une organisation où les décisions seraient parfaitement cohérentes serait une organisation totalement oppressive : l'histoire nous apprend que ce sont là des organisations inefficaces à terme relativement court.

Ensuite, certaines études (en particulier Cyert, 1988) ont mis de l'avant le rôle positif de ces désordres, du "mou organisationnel" ("organizational slack"). La raison en est simple. Dans un environnement incertain et changeant, l'existence de procédures de décisions efficaces, au sens où elles conduiraient à des actions correspondant à l'utilisation optimale des ressources disponibles, peut se retourner en son contraire, devenant source de rigidités fatales en cas de modification rapide des conditions exogènes dans lesquelles ces actions s'inscrivent.

Enfin, le désordre relatif des décisions organisationnelles induit la recherche de correctifs. Il enclenche ainsi des processus de tâtonnements, d'essais et erreurs. Il y a là une source fondamentale d'innovation. Innovation dans l'utilisation des technologies : c'est l'ouvrier qui bricole son banc de travail pour l'adapter à ses besoins, c'est le technicien qui détourne partiellement l'usage d'un robot, c'est l'utilisateur d'ordinateurs qui trafique son logiciel. Mais aussi innovation organisationnelle : le désordre des décisions crée des tensions au sein de l'organisation qui peuvent conduire à des ajustements ou des changements de structure. Règle générale, c'est l'ajustement qui prévaut, les organisations étant fortement conservatrices : les innovations organisationnelles radicales sont peut nombreuses, et proviennent en règle générale de nouveaux entrants, qui finissent d'ailleurs souvent par se couler dans les moules établis (voir l'exemple de Apple). Un cas classique d'une innovation radicale comme tentative pour réduire l'anarchie interne est celle de la mise en place de la structure mutidivisionnelle dans les entreprises multi-produits, analysée brillamment par Chandler (1962).

Certains auteurs ont même voulu systématiser cette idée du désordre comme facteur d'innovation en faisant l'éloge de propositions assez provocantes. Ainsi, selon Hedberg, Nystrom et Starbuck (1976), dans un environnement changeant et turbulent, l'organisation doit : a) préférer la tente au palace, c'est-à-dire choisir une structure lâche plutôt qu'un arrangement bien ordonnancé ; b) désapprendre hier, c'est-à-dire réduire les informations et programmations du passé qui tendent sans cesse à être réutilisées ; c) favoriser l'improvisation plutôt que la prévision ; d) inventer des solutions plutôt que les emprunter. Cette vision, reconnaissons-le, est très largement déconnectée de la pratique effective des organisations, surtout des organisations de grande taille. Tout au plus peut-elle refléter en partie l'expérience des organisations émergentes. Mais, du moins, pointe-t-elle certains facteurs essentiels à la dynamique de ces populations que sont les organisations.

### *Conclusion*

J'ai essayé de soutenir ici trois propositions. La *première*, c'est qu'il y a incontestablement de grands facteurs de désordre dans l'organisation, de sorte qu'il y a bien une composante anarchique considérable. La *deuxième*, c'est que ce désordre est quand même en partie contrôlé par des mécanismes spécifiques qui, justement, différencient l'organisation des autres modes d'allocation des ressources que sont les marchés ou les arrangements "hybrides". La *troisième*, c'est que le désordre est aussi un bonheur pour les organisations : sans lui, les agents vivraient dans de grands ensembles oppressifs et incapables d'innover.

Ces propositions paraîtront sans doute triviales aux sociologues, politologues, et autres praticiens des sciences sociales, pour ne rien dire de ceux qui vivent et/ou pilotent les organisations. Malheureusement, elles ne le sont pas pour les économistes. La prise en compte de ces caractéristiques pour comprendre comment se créent les ressources et comment elles se répartissent, ainsi que l'analyse comparative des avantages et des coûts qui résultent de solutions organisationnelles alternatives, représenteraient une avancée considérable dans notre compréhension du fonctionnement d'une économie de marché, de ses succès et de ses ratés. Nous en sommes encore aux balbutiements dans ce domaine, et ceux d'entre nous qui s'aventurent sur ces territoires se heurtent encore à trop de méfiance. De ce point de vue, la théorie économique se révèle encore considérablement déconnectée.

### **BIBLIOGRAPHIE**

ARROW, Kenneth J. (1951) *Social Choice and Individual Values*, New York : John Wiley and sons.

CHANDLER, Alfred D. (1962) *Strategy and Structure*, New York : Doubleday and Co. (Trad. française, Editions de l'Organisation, 1989).

CYERT, Richard M. (1988) *The Economic Theory of Organization and the Firm*, London : Harvester Wheatsheaf.

HEDBERG, B.-L., NYSTROM P.-C. et STARBUCK W.-H. (1976) "Camping on Seesaws : Prescription for a Self-Designing Organization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 41-65.

MARCH, James (1988) *Decisions and Organizations*, Oxford : Basil Blackwell.

MOREL, Christian (1995), "Essai sur les solutions considérablement déconnectées", *Actes du séminaire Condor*, n° 7.

NELSON, Richard R. et WINTER Sydney G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge : The Belknap Press of Harvard University.

PORTER, Theodore M. (1995) *Trust in Numbers*, Princeton : Princeton University Press.