La désorganisation du monde

DU MÊME AUTEUR

Durand R. & Vergne J.P. (2010), *L'organisation pirate. Essai sur l'évolution du capitalisme,* Le Bord de L'eau.
Garrette B., Dussauge P., & R. Durand (eds) (2009) *Strategor*, Vth, Dunod.
Durand R. (2006), *Organizational Evolution and Strategic Management*, Sage Publishers.
Durand R. (2003), *Guide du Management Stratégique*, Dunod.
Durand R. (2002), *Développement de l'organisation*, Nouveaux Regards, Economica.
Durand R. (2000), *Entreprise et évolution économique*, Belin.

Rodolphe Durand

Illustrations : Stephane Barry

La désorganisation du monde

LE BORD DE L'EAU

Remerciements

Sans l'aide de mes proches, qui m'ont encouragé par leur soutien à rédiger cet ouvrage loin d'eux, lors de mes séjours aux États-Unis et en Angleterre, je n'aurais pu achever ce travail. Je souhaite les remercier ici en tout premier.

D'autres personnes ont fait en sorte que ces séjours soient fructueux. Bernard Ramanantsoa, doyen d'HEC m'a permis de visiter trois institutions internationales en 18 mois. La Stern Business School de la New York University, où le doyen Peter Henry ainsi que les professeurs Joe Porac et Zur Shapira m'ont accueilli pendant le premier semestre 2011 ; la Judge Business School de Cambridge University en Angleterre, où faisant suite à l'invitation d'Arnoud de Meyer, doyen jusqu'à l'été 2011, j'ai pu séjourner à l'automne 2011, et bénéficier de l'écoute d'Allègre Hadida, de Kamal Munir et de Mark de Rond ; enfin, la Harvard Business School, à Cambridge près de Boston, où j'ai achevé la première esquisse du livre et ai passé de merveilleux mois d'étude au début de l'année 2012, et me suis enrichi au contact de Michel Anteby, Julie Battilana, Chris Marquis mais aussi Frank Dobbin. Je sais gré à l'équipe dirigeante d'HEC d'avoir favorisé mes déplacements, et à toutes et tous pour leur accueil et leur disponibilité pendant ces mois de présence au sein de leurs institutions respectives.

Je tiens aussi à témoigner à mes étudiants et collègues proches ma gratitude pour constamment questionner le monde tel qu'il est et nous entoure et me maintenir éveillé. Merci à vous.

Merci également à Jean-Luc Veyssy et Benoit Heilbrunn pour avoir accepté de publier ce texte et, à des moments charnières, réorienté le cours des idées exposées ci-après. Leur regard lucide a contribué à éviter de nombreux faux pas.

Enfin, ce livre exprime l'idée que le monde vécu est une succession d'appartenances et d'attachements à des organisations, temporaires par nature. Stéphane Barry apporte par ses œuvres une *reprise* du texte, un à-propos qui marque une proximité ambiguë avec le sens qu'il ne contient jamais complètement. Merci Stéphane de ces contributions.

Introduction

Le monde perd-il de sa consistance ? de son sens ? Notre modèle du monde ne semble plus coïncider avec aucune réalité durable. Les discours politiques, économiques, et stratégiques sont assimilés à des récits rhétoriques, truffés d'illusions ou pire de mensonges. Les bonnes intentions affichées par de grands groupes mondiaux de l'énergie pour préserver l'environnement sont démenties par les faits. British Petroleum s'était fait le champion de l'énergie verte, et sombre en 2010 dans le scandale Deepwater : en plein milieu du golfe du Mexique, une plateforme offshore explose tuant onze personnes et déclenche une des plus graves marées noires de ces dernières décennies qui entache pour longtemps les fonds sous-marins, les côtes du Golfe et le blason de l'entreprise. Les politiques de ressources humaines des administrations et des entreprises prennent à contre-pied les managers. Le fonctionnaire est démotivé, l'employé déçu. Arrêts maladie, suicides, drames familiaux dus aux conditions de travail, plus grand-chose n'a de sens parfois dans de nombreuses divisions de grands groupes. France Telecom, La Poste, ou la Société Générale ont fait la une des journaux sur ces sujets en France ces dernières années. Renault a été condamné en mai 2011 pour « faute inexcusable » suite au suicide d'un salarié qui n'a plus supporté la culture du « sur-engagement » prônée par le management de l'entreprise. Comment comprendre que les solutions proposées par ces grandes organisations ne durent qu'un temps, toujours plus bref ? que les organi-

sations elles-mêmes ne sont que temporaires, sans cesse réajustées à un réel qui perpétuellement s'affaisse ?

À notre niveau, nous ressentons tous à un moment ou à un autre de notre existence un désarroi face à l'écoulement des choses, à l'effondrement de certitudes, aux injonctions de remise en cause permanente et de redéfinition de notre projet de vie. Toute prise de conscience commence par un choc, une crise, un décollement entre le monde vécu et le monde réel. Un licenciement après dix ou vingt ans de travail au sein de la même entreprise, le vote du bureau d'une association qui installe un nouveau président, la politique prise par un syndicat ou un parti qui renie des principes fondamentaux, qu'est-ce que cela veut dire ? Le monde se démembre, se désorganise, tombe en lambeaux. Comment est-ce possible ?

Ces phénomènes pris ensemble n'ont guère de signification globale qui pourrait être articulée comme un récit sensé. Le cliché instantané du monde ici et maintenant ou le film des événements qui nous accompagne vers notre fin, personnelle et collective n'ont ni l'un ni l'autre de sens ou d'explication générale. La société, l'économie, et la politique donnent toutes l'impression d'un processus continuel de désorganisation et de recomposition absurde. Un état de désorganisation permanente, d'instabilité reconduite, de cycles incertains en cycles inattendus. Notre monde vécu est brisé, fractionné, scandé par la ronde de la vie économique – lancements saisonniers de nouveaux services, retraits d'anciens produits ; fusions, acquisitions, faillites et renaissances –, les allers retours de la vie sociale – promotion et déclassement, nouveaux pauvres et nouveaux riches –, et les aléas de la vie politique – alternances et retranchement. Tout s'effondre mais rien ne change ? Stabilité bancale, changement sans changement. Le monde poursuit sa course, mais à chaque tour, mon monde perd de sa réalité, il se déréalise, il se dérègle et devient incohérent.

Dans ces cahots de la vie, nous devrions nous redéfinir sans cesse chacun individuellement, mais ceux qui sont censés nous montrer la voie, qui nous gouvernent, les dirigeants, ne semblent pas toujours savoir où et pourquoi ils nous mènent. Au sein de notre entreprise, de notre administration, à la tête de nos pays, pourquoi et au nom de quoi certaines décisions sont-elles prises puis démenties ? On se console en y voyant la main de la politique qui doit s'ajuster aux réalités pratiques et ainsi souvent se renier. On se soulage par l'humour, antichambre du cynisme et de la révolte. Cet essai tente de fournir des éléments de réponse à la « désorganisation du monde », et des voies pour s'engager individuellement et collectivement dans une reprise du monde.

Face à la perte de sens, et à la violence qui en résulte, les sociologues hiérarchisent le monde. Strate par strate, ils dissèquent les mécanismes conduisant à l'individualisation, aux inégalités de capital économique, social et culturel, et au repli des puissants sur eux-mêmes. Ils insistent sur le nécessaire dévoilement des mécanismes d'exclusion et de l'injustice pour mobiliser l'action. Indignez-vous, unissez-vous. Les économistes envisagent les crises conjoncturelles de plus en plus fréquentes comme des dysfonctionnements des marchés qui allouent les ressources et les revenus. Il s'agit pour eux de réfléchir aux incitations, entendons les éléments moteurs de l'action individuelle décalquée ensuite au niveau des entreprises et des banques pour réamorcer la vie économique, et avec la croissance, le sens reviendra.

Mais il n'y a pas de sens général à l'évolution du capitalisme ni dans sa version boutiquière gérant des rentes locales ni dans sa version financière globalisée. Les idéologies holistes ou totalitaires qui mythifient ou éradiquent le marché et l'accumulation du capital conservent en commun de ne pas penser le monde au niveau intermédiaire, celui des organisations. À mesure qu'avancent

les chapitres de cet essai se dessine en creux une autre voie pour éviter l'abîme, le puits sombre et fascinant de la désillusion, du complot, de l'absurde et du néant, celui dans lequel nous attire et nous pousse la désorganisation du monde. Cet essai est donc un regard traversier sur le monde du début du XXIe siècle, original dans ce qu'il propose d'analyser, mettant à l'arrière-plan la sociologie et l'économie – voire la politique – pour faire émerger ce qui est essentiel à leur fonctionnement : les organisations.

Nous plaçons donc notre regard à un niveau d'analyse intermédiaire. Entre les théories qui privilégient les explications utilisant des entités macrosociales (la classe, la nationalité, les possédants) et celles qui favorisent les interprétations microsociales (l'individu agi par ses caractéristiques rationnelles et psychologiques). Les analyses existantes de la société et de l'économie omettent que les individus appartiennent volontairement ou non à des entités collectives à durée de vie variable : les organisations. Les organisations dans leur aspect fonctionnel sont des producteurs de solutions à toutes sortes de problèmes en constante évolution. Un problème ? une solution, une organisation. Les individus participent à la production des solutions au sein de multiples organisations : les entreprises, les associations, les administrations, les clubs, les sociétés, les groupes, etc. Les solutions offertes par les entreprises et autres organisations répondent à des problèmes concrets et au-delà sont des réceptacles de sens pour les individus.

Il est ainsi proposé ici que le sens de notre monde vécu émane de nos appartenances et de nos attachements, de nos liens forts et faibles à des organisations, petites ou grandes, uniques ou plurielles. La désorganisation du monde procède de ce que les sens locaux que nous attribuons à nos appartenances et nos attachements à des organisations ne coïncident plus avec les solutions qu'elles proposent. Mieux comprendre les aléas de la

vie des organisations peut ainsi expliquer le décrochage soudain de pans entiers de notre monde vécu, et apparaître comme une consolation face à la désorganisation du monde. Mieux rendre compte des conditions qui président à l'apparition et la disparition des organisations, de celles qui constituent nos appartenances et attachements, peut conduite à la reconstruction d'un monde meilleur, auquel nous puissions croire à nouveau. Avant de parvenir à redonner du sens à un monde désorganisé où les organisations pullulent, l'étape première passe par le démontage partiel de notre monde fragmenté, par un éclairage sur le pourquoi et le devenir des organisations, et par le détricotage d'idées reçues. Ensuite, une approche renouvelée de l'étude sociologique et économique du monde vécu, et des liens entre le management et la société peut être avancée.

Cet essai engage donc un débat avec la désorganisation du monde, avec la déréalisation du monde particulier de chacun, avec la perte de sens et l'idée du « tout fout le camp », avec le sentiment de la perte des valeurs humanistes. En ce début de XXI^{e} siècle, l'homme (occidental) est en proie à la désespérance. Il voit et ressent la finitude de son être, la finitude de la Terre, il s'épuise à éviter l'épuisement. Le monde social et économique n'a plus de sens ni de direction, les valeurs qui dominent semblent être l'égoïsme, le mensonge, et le profit. Chacun de nous, par ses appartenances et ses attachements, est au cœur de l'action organisée. Nos intentions, conscientes ou non, ont cependant peu de poids prises isolément. Ce sont les organisations qui peuvent, par leur puissance d'entraînement et d'action, permettre de recréer les conditions d'un monde qui tient. La quête de sens individuelle ne peut donc prendre corps qu'une fois l'analyse des phénomènes organisés effectuée.

Cet essai s'efforce de penser le démantèlement et le réassemblage temporaires de l'ordre organisé, le fractionnement et la recomposition des organisations qui nous

entourent et nous constituent. L'orgologie, discipline fondée pour la circonstance et regroupant de nombreuses branches de l'enquête sociologique et économique, étudie non seulement le monde des organisations, leurs logiques d'action, leurs avantages respectifs, et leur cohérence interne mais aussi l'organisation des mondes vécus. Ses enseignements sont porteurs d'espoir pour que nous puissions nous engager dans une reprise de nos mondes vécus, et un nouvel ordonnancement du réel.

Ces pages peuvent être entendues aussi comme une nouvelle élaboration de sens, un cheminement vers l'émancipation sans être une glorification de l'individualité. Un des buts de cet essai est de redonner une espérance, de faire sens de ce qui ne semble plus en avoir dans sa totalité.

Partie 1. Entrée

Désorganisation du monde : la perte de sens

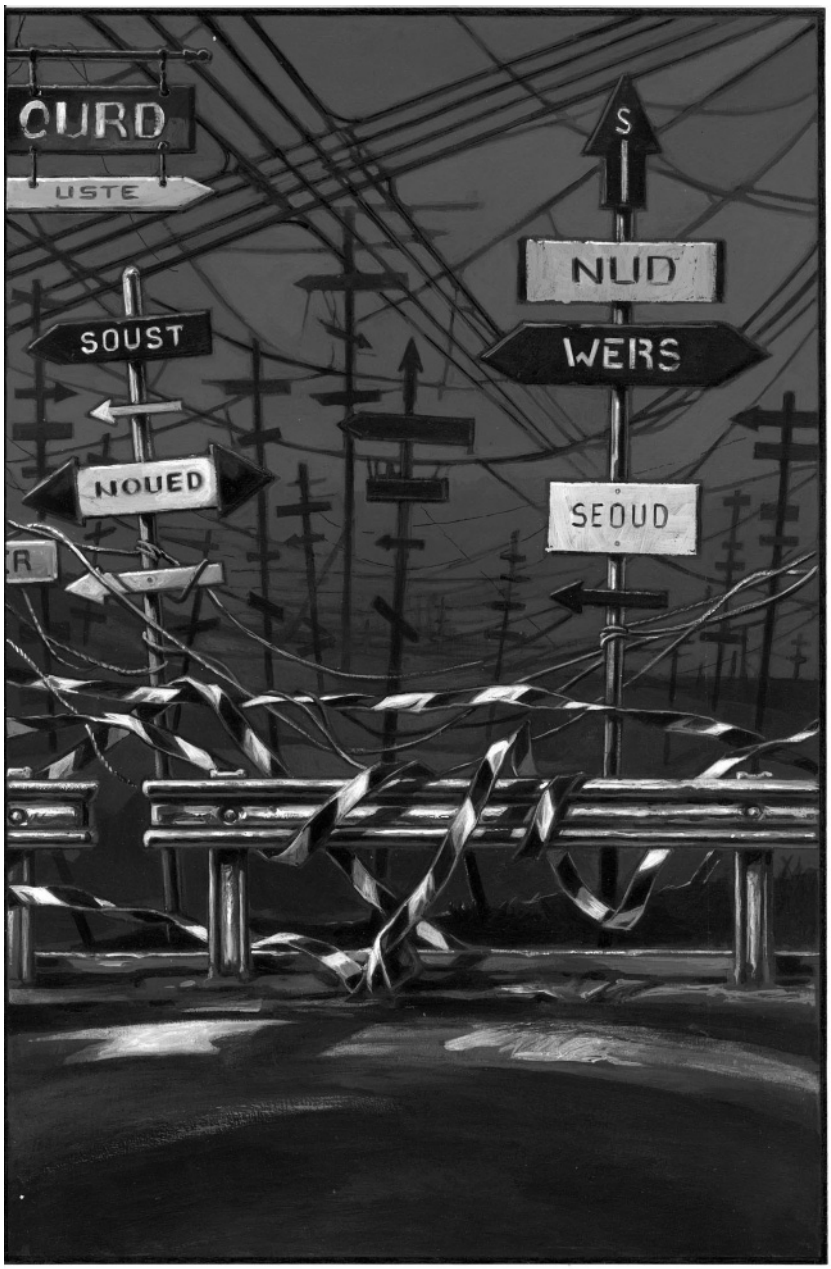
Il faut débuter ce voyage au pays de l'espoir reconstitué, l'espoir convalescent, par la fracture qui indique le début d'une nouvelle ère. La crise des marchés financiers de 2007-2008 et la chute précipitée de certaines banques marquent le commencement de la fin d'un âge ouvert il y a trente ans, et l'entrée dans une époque où il faut rabibocher le sens pour éviter l'état de guerre.

Cette première partie s'ouvre donc par un éclairage sur la fin d'un monde, celui où le « défaut » du modèle financier conduit à la catastrophe. Cette lumière portée révèle en creux, en ombres, la présence d'entités qui sont les oubliées de l'analyse : les organisations de la finance, les banques et les assu-

rances bien sûr mais aussi les différentes agences qui gravitent autour des marchés pour rendre possibles les échanges.

Au-delà de l'exemple de la crise de la finance, il semble bien que pour rendre compte de cet état de perte de sens, de désorganisation du monde vécu, il faille ramener sur le devant de la scène les organisations. Oublier quelque temps le prêt-à-penser qui oppose l'individu au marché ou les classes sociales entre elles. Repenser le monde organisé/désorganisé à partir de ces entités qui assemblent pour des périodes durables des individus aux appartenances plurielles. Les organisations regroupent des ressources mises en service par leurs membres. Les organisations poursuivent des buts multiples, orientent leurs moyens d'action afin d'atteindre leurs objectifs. L'une des caractéristiques essentielles des organisations est qu'elles sont porteuses de sens local. Comprendre le monde vécu – et aussi perdu – par chacun passe donc par la compréhension des organisations auxquelles chacun estime appartenir ou avoir appartenu, auquel chacun s'attache par la consommation, le rêve, ou l'illusion. Les organisations, en tant qu'enveloppes temporaires de sens local sont le matériau avec lequel nous confectionnons notre monde vécu. « Je » est la somme d'appartenances plurielles et d'attachements durables ou provisoires à diverses organisations.

Comprendre la perte de sens et sa reconstitution nécessite de recourir à l'analyse de ces entités intermédiaires que sont les organisations. De se placer le temps de cette lecture dans la posture d'un « orgologue », un explorateur des organisations et de leurs fonctionnements. De laisser de côté pour un temps les outils de la sociologie « du social » et de la sociologie « de l'assemblage » – pour faire place à une étude raisonnée des organisations.


CURD
USTE
SOUST
NOUED
R
S
NUD
WERS
SEOUD

Chapitre 1

Le défaut du modèle

Alan Greenspan, l'ancien président du conseil de la banque centrale américaine, la Federal Reserve Bank, lors de son audition au Capitole, le Congrès américain, le 23 octobre 2008 apparut chancelant, affaibli par une déroute, ébranlé dans ses convictions, mais pas totalement vaincu. Les membres du Congrès le questionnent, lui, l'ancien sage, le « maestro », l'oracle dont on interprétait chaque parole et chaque silence avec minutie tant il gouverna la politique monétaire américaine pendant longtemps jusqu'en 2006, presque deux décennies, et avec succès dans la lutte contre l'inflation. La débâcle financière qui débute au cours de l'été 2007, s'accentue à partir de mars 2008, a conduit son successeur, Ben Bernanke, à prendre des décisions inouïes, avec l'appui du ministre des Finances, Hank Paulson et du président américain Georges Bush Jr, en contradiction avec les convictions économiques de ces derniers : le lâchage de Lehman Brothers qui fit faillite le 15 septembre 2008, un plan de sauvetage de 700 milliards de dollars au secours d'institutions financières trop grosses pour mourir proposé quelques jours plus tard, et le renflouement d'entreprises manufacturières du secteur automobile notamment – la nationalisation du fleuron General Motors symbole du capitalisme américain.

Certains membres du Congrès voient en Greenspan l'un des responsables de la débâcle. Pendant près d'une

décennie, Greenspan, à la tête de la banque centrale américaine, maintint des taux d'intérêt très bas, trop bas après l'explosion de la bulle internet de 2001. L'argent demeurait peu cher et permettait l'emprunt facile. Certains utilisèrent cet argent accessible et oublièrent, sciemment ou non, des principes de base du management du risque financier. Sur le marché immobilier par exemple, des foyers sans revenus suffisants se virent accorder des crédits dont ils ne pouvaient de manière réaliste supporter le coût. Malgré cela, ces crédits vérolés se retrouvèrent assemblés à d'autres dans une sorte de pot-pourri parfumé qui masquait l'odeur des éléments corrompus. De tels assemblages furent garantis par des assureurs censément compétents, des organisations géantes comme AIG, et les produits financiers dérivés reçurent les meilleures notes imaginables par les agences de notation spécialisées, légitimant la détention de ces actifs auprès de clients institutionnels, de banques et d'assurances partout dans le monde.

Alan Greenspan lors de cette audition reprend ces différents mécanismes un à un : la prise de risque insensée d'entreprises de crédit immobilier. L'assemblage de ces crédits par des banques de Wall Street peu sourcilleuses. Un management du risque déficient chez de nombreux acteurs. Mais il ajoute peu après : « Le paradigme moderne du management du risque a régné pendant des décennies. L'édifice intellectuel dans son ensemble vient de s'effondrer l'été dernier[1]. » Intrigué, le membre du Congrès qui dirige les débats, Henry Waxman, demande alors : « Avez-vous le sentiment que votre idéologie vous a poussé à prendre des décisions que vous regrettez aujourd'hui ? » Greenspan répond : « Chacun a besoin d'une idéologie pour vivre. La question est de savoir si elle est exacte ou non. Et ce que je vous dis, c'est que oui, j'ai

1 Une retranscription de l'entretien et une vidéo sont disponibles par exemple à l'adresse suivante : http://www.pbs.org/newshour/bb/business/july-dec08/crisishearing_10-23.html

trouvé un défaut. Je ne connais guère son ampleur ou sa durée. Mais j'ai été peiné par cela. » « Vous avez trouvé un défaut à la réalité ? » reprend Waxman, perplexe. « Un défaut dans le modèle que je perçois comme étant la structure essentielle de fonctionnement qui définit la façon dont le monde marche, pour ainsi dire », corrige Greenspan.

Le défaut du modèle

Cet aveu de Greenspan est symptomatique d'une façon de penser le monde que partageaient de nombreux décideurs à la tête d'institutions financières américaines et mondiales, et théorisée et propagée par des universitaires en économie et finance de premier plan – dont les travaux de certains leur valurent de recevoir des récompenses internationales telles que le « prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel », souvent abrégé en prix Nobel d'économie.

Ce modèle du monde repose sur une pensée que les marchés corrigent d'eux-mêmes les erreurs d'appréciation des acteurs qui s'y rencontrent pour y faire des opérations. Le prix auquel s'effectuent ces opérations reflète toute l'information disponible du marché à cet instant. Quelle que soit la nature des acteurs impliqués – des individus, de petites entreprises, ou des multinationales énormes – il existe un principe d'ajustement qui empêche quiconque de battre de façon systématique le marché compte tenu de son imprévisibilité. Ceux qui y parviennent pendant quelques périodes ont toutes les chances de perdre le tour d'après. Au cours des années 1970s cependant, des investisseurs semblèrent trouver des martingales qui leur permirent d'estimer plus précisément et d'agir plus rapidement que leurs contreparties sur les places d'échange[1].

1 Patterson S. 2010. *The Quants*, Crown Publishing, Random House, NY.

Des produits dérivés – par exemple des options de vendre ou d'acheter certains titres à certains prix dans le futur – offraient des possibilités de couverture de risque plus efficiente que les stratégies d'investissement plus traditionnelles. Pour ces individus, la capacité de collecter des fonds auprès de proches puis d'institutions – depuis des banques jusqu'à des universités – leur permirent d'appliquer leurs stratégies toujours plus élaborées et de recourir à des experts en mathématiques, statistiques, sciences physiques, et programmation pour dénicher les possibilités d'arbitrage favorable sur les marchés.

Ces modélisations statistiques furent ainsi à la base d'un nouveau segment de l'industrie financière. Des chercheurs en économie et des financiers professionnels se convainquirent eux-mêmes du bien fondé de leurs théories, et de proche en proche, convertirent les décideurs politiques et les régulateurs. Ainsi, bien avant la semaine noire du 15 septembre 2008, en 1995, Mark Rubinstein et Jens Carsten Jackwerth apportèrent la démonstration que le crack boursier du 19 octobre 1987, surnommé le « lundi noir », était statistiquement impossible, ou plus exactement que la probabilité d'un tel événement était infinitésimale. Ces événements apparaissent très loin dans la queue des distributions d'événements utilisées par les modèles, argumentaient-ils[1]. Or, ils se produisent plus souvent qu'à leur tour, renvoyant les modélisateurs, théoriciens, et praticiens de la finance à une réalité qui ne suit pas docilement les formules employées pour les prédire. La distribution des événements ne suit pas la loi normale ou gaussienne ; cette dernière conduit à représenter les valeurs extrêmes comme de plus en plus improbables. La réalité est têtue : les événements extrêmes sont plus courants qu'attendus. Le marché réel ne répond pas aux hypothèses contenues dans le modèle « qui définit la fa-

1 JC Jackwerth, M. Rubinstein. 1995. Implied probability distributions : Empirical analysis, econpapers.repec.org. Cité dans *The Quants*, S. Patterson, p. 53, ce papier de recherche ne semble plus disponible en ligne.

çon dont le monde marche » tels que le conçoivent Alan Greenspan, Mark Rubistein ou les prix Nobel Milton Friedman et Robert Merton.

Le manifeste du « quant »

Si les erreurs d'évaluation existent, si les risques pris par certains investisseurs sont tels qu'ils mettent en péril le système financier dans son ensemble, c'est parce que trop d'acteurs individuels croient au bien-fondé des modèles. Trois mois après le « septembre noir » de 2008, le 8 janvier 2009 exactement, Emanuel Derman et Paul Wilmott, deux spécialistes du trading quantitatif ont publié sur leurs blogs un manifeste d'un nouveau genre[1]. Il s'adressait aux « quants », les modélisateurs de la finance contemporaine, qui appliquent les principes mathématiques, statistiques et économétriques utilisés dans les sciences physiques notamment à la valorisation des actifs et aux options d'achat et de vente qui s'échangent sur les marchés. Ces traders d'un genre nouveau supplantèrent dès les années 80s les responsables d'investissements des banques plus traditionnels, pour qui le flair et les relations professionnelles servaient de boussole[2]. L'utilisation des ordinateurs permit aux forts en maths, aux génies précoces de la programmation de battre la masse des investisseurs au flair faillible à partir de modèles d'abord simples et de plus en plus raffinés. Les actifs échangés sur les marchés financiers se multipliant, les séries de données utilisables pour faire des prédictions toujours plus précises devinrent accessibles, renforçant encore l'efficacité des organisations indépendantes spécialisées dans ces prises de positions, souvent regroupées sous le nom de « hedge funds ». Les banques en tous genres ne

1 Derman E., P. Wilmott. 2009. The financial modelers' manifesto, accessible à : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1324878
2 *The Quants, op cit.* chapitres 2 à 5.

tardèrent pas elles aussi à développer en leur sein des divisions confiées à des quants[1].

La débâcle de l'été 2008 et les mois qui suivirent fut totale, inédite depuis 1929. Rapidement, des voix s'élevèrent pour rationaliser les causes du désastre. Et parmi celles-là, le manifeste du modélisateur financier. Pour éviter que cela se reproduise à nouveau, Derman, professeur à l'Université de Columbia à New York qui publia ses recherches dans les revues de physique dans les années 70s avant de se consacrer à la finance, et Paul Wilmott, un pédagogue businessman de la finance quantitative, proposent dans leur manifeste un serment d'Hippocrate d'un genre nouveau, à destination de tout modélisateur financier :

> *Je me rappellerai que je n'ai pas créé le monde et qu'il n'obéit pas à mes équations.*
>
> *Bien que j'utilise des modèles pour estimer hardiment la valeur des choses, je ne ferai pas outre mesure confiance aux mathématiques.*
>
> *Je ne sacrifierai jamais la réalité pour le bénéfice d'une démonstration élégante sans expliquer les raisons de mon choix.*
>
> *Je ne donnerai pas non plus l'impression réconfortante à ceux qui utilisent mes modélisations qu'elles sont parfaitement exactes. Au lieu de cela, j'expliciterai très clairement qu'elles sont les hypothèses sur lesquelles elles reposent et qu'elles sont les éléments qui n'y sont pas pris en compte.*

1 Lewis M. 2010. *The big short, Inside the doomsday machine*, WW Norton & Company.

> *Je comprends que mon travail peut avoir des répercussions énormes sur la société et l'économie, un grand nombre desquelles résident en dehors même de ce que je peux comprendre.*

Dans le *Financial Times*, Paul Wilmott enfonce le clou et dénonce : « Nous avons rencontré notre ennemi, et c'est nous-mêmes[1]. » Le manifeste s'adresse à ceux qui confondraient les modèles avec la réalité du monde. Plus profondément encore, l'égarement provient de la séduction exercée par l'élégance des modèles et l'illusion d'approcher, de toucher, la vérité du fonctionnement des échanges de marché. Le pédagogue Wilmott incite chacun à revenir à plus de modestie et à se rappeler que les modèles mathématiques ou physiques utilisés pour représenter la valeur actuelle ou future d'actifs reposent sur des hypothèses premières. Ces hypothèses premières sont la poussière que l'on cache sous le tapis et dont on devrait toujours reconnaître la présence. Après tout, le monde social et humain ne se déploie pas complètement de la façon estimée par des fonctions mathématiques – ou selon celles que l'on utilise le plus communément.

Une absence incroyable

Au-delà des facilités de crédit qui existaient à plusieurs niveaux au cœur de l'économie pré-2008, des « défauts dans le modèle », ou des désirs modélisateurs pris pour des réalités bien tangibles, de nombreux autres éléments primaires entrent dans l'alliage nocif qui précipita la compression rapide des marchés à l'automne 2008, et dont nous ressentons toujours les effets. Les explications qui sont communément données évoquent l'âpreté au gain de-

1 Murphy P. 2009, « Quants fight for a better world », *Financial Times*, 8 janvier 2009.

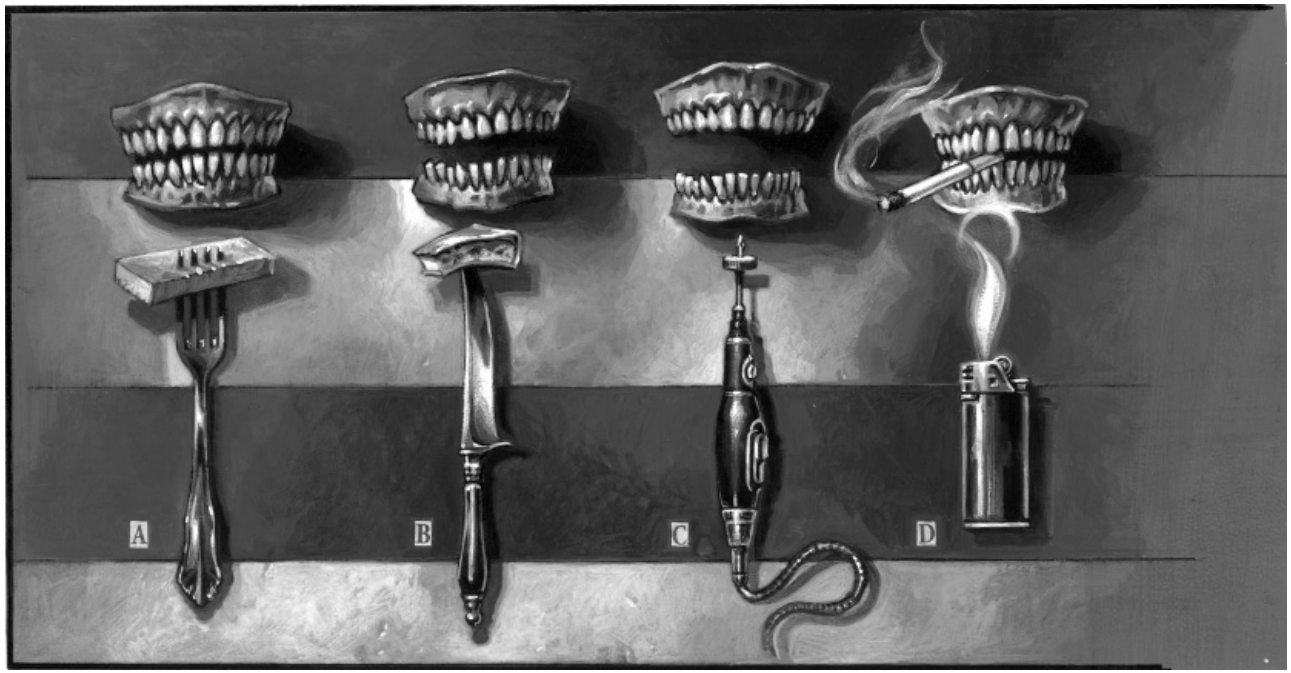
venue folie destructrice, la dérégulation absurde des marchés, et la mondialisation des échanges. On parle ainsi d'une vision macroscopique du phénomène (le marché, la globalisation) ou microscopique (le trader cupide coincé entre son ordinateur et son nouveau serment d'Hippocrate). Mais pour rendre compte des événements et les analyser avec clairvoyance, il faut porter la focale aussi ailleurs, à un niveau intermédiaire : celui des entreprises, banques, et assureurs, mais aussi les organisations en tous genres qui « font » le marché : agences de régulation, agences de notation, associations de consommateurs ou d'actionnaires minoritaires.

À ce titre, n'est-il pas incroyable qu'à ce niveau d'analyse intermédiaire tout se vaille, rien ne soit détaillé dans cette vision du monde, prônée et défendue pendant des années par Alan Greenspan et les autres décideurs qui l'entouraient et qui toujours gravitent dans la sphère de la décision publique à Washington, Londres ou Paris ? N'y a-t-il pas un manque confondant dans l'appel à la modestie, à ce serment d'Hippocrate devant permettre aux « quants », financiers confirmés mais tout autant apprentis sorciers, de refréner leurs ardeurs modélisatrices ? Entre l'individu, le trader face à ses écrans d'ordinateurs, et le marché valorisant instantanément des milliards d'actifs, l'absente de marque est ce que nous appelons l'organisation. L'organisation, c'est-à-dire l'action collective organisée selon certains principes et certaines rationalités. La « Fed » d'Alan Greenspan, AIG l'assureur, les « hedge funds », les « quant funds », les banques d'investissements, toutes ces organisations ont été dirigées – et le sont encore – par des individus qui partagent une certaine vue, faillible, sur le fonctionnement du monde, ayant des répercussions de grande ampleur, qu'ils ne peuvent ni comprendre ni anticiper totalement.

Ces organisations sont invisibles dans les explications économiques, sont absentes des appels à la prudence

contenus dans les manifestes et autres recommandations à destination des investisseurs. Les organisations sont les grains de poussière de la théorie des marchés efficients, cachées sous le tapis. Où sont Bearn Stearns, Lehman Brothers, AIG, Citadel Investment Group et AQR ou Saba dans les modèles ? Où sont les régulateurs, la Banque Centrale, les agences de notations ? Peut-on réfléchir à cette crise à partir de la façon dont se sont constituées ces organisations, dont se sont nouées les relations et interdépendances entre elles ? Au moment où la banque Barclays, la Banque Centrale d'Angleterre, et d'autres acteurs de la City se trouvent accusés d'avoir manipulé la valeur des taux d'intérêts du LIBOR, taux de référence utilisé mondialement, comment ne pas étudier la façon dont les organisations interagissent et établissent les valeurs de référence qui permettent à d'autres estimations, prévisions et échanges économiques de se matérialiser [1] ? Ne peut-on pas comprendre au-delà de cette crise d'autres phénomènes en apparence insensés, certes de moindre ampleur générale, mais peut-être tout aussi significatifs pour chacun de nous ?

1 Bob Diamond, président de Barclays a dû démissionner en juin 2012 suite à ce scandale. À la même époque, la banque a payé une amende de 360 millions d'euros pour mettre fin aux enquêtes des régulateurs américains et britanniques. Elle a par ailleurs provisionné à l'automne 2012 pour environ 2 milliards de livres sterling compte tenu des procès en cours avec certains de ses clients qui se considèrent floués par les manipulations sur le cours du Libor.


A
B
C
D

Chapitre 2

L'organisation, porteuse de sens

Nous naissons à l'hôpital, grandissons dans diverses crèches et autres garderies, gravitons au sein du maelström éducatif et ses filières multiples, travaillons au sein d'entreprises petites et grandes, d'administration fédérales, nationales, ou locales, organisons des cérémonies pour les événements de l'existence, mariages et anniversaires, partons à la retraite en maintenant nos liens avec des associations à but non lucratif, et mourrons administrativement à notre tour. Notre vie est organisée, notre existence est bourrée de passages au travers d'organisations de tous styles, nous pouvons même créer des empires au nom secrètement mystérieux – telle Artemis la holding de contrôle d'un des plus grands groupes mondiaux coté au CAC40 – ou publiquement affiché et reconnu : la Bill et Melinda Gates Foundation, Christian Dior ou Wal-Mart. D'où viennent toutes ces organisations ? Pourquoi existent-elles plutôt que d'autres formes de production et d'échange ? Peut-on seulement imaginer la vie économique et sociale juste en référence au « marché » ou à la « société », à l'individu et au système, sans mentionner aucune organisation ?

De l'organisation de la production... à la production d'organisations

Le mot « organisation » renvoie tout d'abord à la manière dont sont agencées des parties en un tout. Le tout peut être fort vaste – un empire, la société en général – ou plus modeste – un village, un foyer. L'organisation renvoie à l'idée d'une solution en réponse à un problème, essentiel ou plus futile. Par exemple, dès que l'on pose le problème de la satisfaction de besoins élémentaires humains, on est conduit à penser un mode d'organisation de la réponse à donner au problème : naître, s'alimenter, travailler ou se reposer, communiquer, échanger. Et l'on est frappé par les différentes solutions proposées partout à travers le monde selon les périodes et les lieux. Se loger interroge sur la façon de dessiner l'habitat, le financer, le construire, le chauffer, le refroidir, le relier, le transformer. Se déplacer questionne la propriété des moyens de locomotion, la construction des voies de transport, les temps de circulation. Les humains s'organisent pour apporter des réponses aux problèmes qu'ils identifient. Et ce, en fonction des conditions économiques, sociales, techniques, et culturelles de leur époque.

Historiquement, on peut retracer les différentes façons dont la vie économique, sociale, et politique s'ordonne selon certains principes d'autorité et de communauté. Par exemple, la société féodale reposait sur un degré de pouvoir fort au niveau local autour de la seigneurie et une administration du royaume centrée autour de la levée des impôts. Le maillage du territoire par les ordres religieux eux-mêmes en lien avec les seigneurs locaux et la cour royale permettait un contrôle serré des velléités séditieuses éventuelles. Ensuite, l'âge capitaliste voit la promotion de la ville et l'émergence de ses bourgeois marchands comme autant de nouveaux centres décisionnels. Les banquiers et les innovateurs de tout poil cana-

lisent alors l'émigration rurale et organisent l'extraction de matières premières, la transformation des matériaux, le textile ou le métal, et font entrer des bassins de population dans l'ère des révolutions industrielles.

C'est à ce moment, au milieu du XIX^{e} siècle, que va s'opérer une sorte de retournement entre l'organisation politico-sociale et l'organisation productive d'un territoire. L'alliance entre les moyens privés d'investissement et le progrès technique débouche alors en Europe et aux États-Unis sur une foule de conceptions rivales de l'organisation de la production – et avec elles de pensées inédites alors de l'économie et de la société, du progrès technique et de la diversité des cultures. Tandis que jusqu'alors le monde politico-social déterminait les attributs des modes de production et de l'organisation économique, à partir de cette période, c'est l'organisation de la production qui tend à influencer les discours et représentations économiques, sociales et politiques.

Ainsi par exemple, à cette époque, les frères Schneider réorganisent leurs ateliers de fonderie au Creusot. Ils demandent à un ingénieur, François Bourdon, spécialiste des machines à vapeur de repenser leur forge. Inventeur prolifique quoique relativement malchanceux en affaires, François Bourdon avait à son actif plusieurs projets d'ampleur en Bourgogne, mais aussi à l'étranger. Notamment, en 1834, il effectua des séjours aux États-Unis et en Angleterre pour la conception de machines à vapeur disposées sur les bateaux. Puis de retour en France, et après deux ans de travail acharné, en 1842, la société Schneider dépose le brevet de ce qui deviendra en 1877 le plus grand marteau-pilon fonctionnant à vapeur de tous les temps : 21m de hauteur, alimenté par quatre fours géants, combiné à quatre grues immenses de 100 tonnes chacune, le marteau-pilon permettait de forger des pièces en fer avec une précision jamais égalée pour l'époque. Il servit ensuite de modèle aux forges de Bethlehem en Pennsyl-

vanie. Le marteau-pilon démonté depuis les années 1930 est aujourd'hui visible à la sortie de la ville du Creusot, emblème d'une époque capitaliste révolue.

Cette anecdote illustre l'organisation de la production clairement fondée sur la spécialisation des tâches entre les propriétaires, les Schneider, les ingénieurs tels François Bourdon, et les ouvriers qu'ils emploient. En outre, l'exemple illustre le fait que le progrès technique se diffuse d'entreprise à entreprise et y impose les mêmes contraintes. François Bourdon, passeur entre l'ancien et le nouveau monde, visite les États-Unis, s'inspire des techniques locales, revient en Europe et se trouve être imité à son tour par les Américains. Ainsi, le marteau-pilon de la Bethlehem Steel corporation, le plus grand producteur d'acier outre-Atlantique, prend pour modèle celui que l'entreprise Schneider avait commandé à l'ingénieur bourguignon. De cet exemple ressort aussi la possible confusion entre ce qui dépend des individus – les Schneider et François Bourdon – et ce qui dépend de ce que nous appelons génériquement les organisations. Qu'auraient été les uns sans l'autre ? François Bourdon sans l'entreprise Schneider aurait-il jamais réalisé le marteau-pilon le plus abouti de son temps et l'entreprise Schneider aurait-elle autant prospéré sans cette innovation ? De même, qu'aurait été Eugène Schneider sans l'entreprise de fonderie qu'il reprend à la mort prématurée de son frère aîné et qui lui assure une base économique en plus d'un bastion politique ? Et l'entreprise Schneider sans Eugène Schneider, non seulement directeur des forges du Creusot, mais aussi premier président de la banque Société Générale et régent de la Banque de France ?

Aux États-Unis également à la même époque, réfléchir à la façon d'organiser les aciéries est de la plus haute importance pour Frederick Taylor ou Henri Ford. Ils sont tous deux à l'origine de révolutions dans le mode d'organiser la production dans la métallurgie, l'automobile, et

au-delà, à la plupart des secteurs manufacturiers. À la base, une pensée « scientifique » de l'organisation des activités productives humaines permet de réduire le gâchis de la production artisanale et l'inefficacité des habitudes transmises du maître à l'apprenti[1]. Dès lors, l'étude systématique des gestes humains indispensables à l'exécution de taches, depuis le montage d'un mur jusqu'à l'utilisation de machines complexes, aboutit à une élévation formidable du niveau de productivité et accroît les gains non seulement du propriétaire mais aussi des ouvriers sous la forme d'augmentations substantielles de salaires.

Les applications au premier degré du Taylorisme ou du Fordisme sont à l'origine de modes de production hyper-spécialisés où chaque tache est décomposée, étudiée, mesurée et où le travailleur devient un autre rouage d'une machine productive qui caractérise les « temps modernes[2] ». De nouvelles fonctions apparaissent, les contremaîtres, les ingénieurs de production, qui nécessitent des lieux de formation professionnelle appropriée et d'échanges de résultats des connaissances produites. La pensée scientifique de l'organisation du travail aboutit à une spécialisation des taches et des processus, à une organisation des règles de décision, à la formation d'entités de production rationnellement organisées. Elle aboutit à une transformation sociale qui génère de nouveaux problèmes auxquels répondent de nouvelles organisations[3].

De l'organisation de la production à proprement parler, typique de la révolution industrielle, les cas des forges Schneider ou de la Bethlehem Steel, de François Bourdon ou de Frederick Taylor, nous révèlent un monde plus imbriqué, où de multiples organisations, saisies indépendamment les unes des autres interagissent – des banques,

1 Taylor F.W. 1911. *Principles of Scientific Management*, New York and London, Harper & brothers.
2 Friedman G. 1956. *Le travail en miettes*, Gallimard Paris.
3 Par exemple, Galbraith JW. 1989. *Le nouvel état industriel*, Tel Gallimard (édition originale 1967).

des entreprises, des sociétés savantes où l'on s'ingénie sur de nouveaux procédés. Ces cas nous font passer d'un monde où l'organisation de la production est fondamentale à un autre où les organisations s'indépendantisent et passent au premier plan. L'organisation de la production n'est plus qu'une dimension parmi de nombreuses autres. L'âge des organisations s'ouvre.

Organisations : une première définition

Ainsi, qu'est-ce qu'une organisation ? qu'entendre par ce terme puisqu'il s'agit d'autre chose que la simple mise en relation agencée de parties qui font un tout, autre chose aussi que l'organisation de la production *stricto sensu* ? Par organisation, comprenons les ensembles sociaux qui contrôlent des ressources, poursuivent des objectifs, établissent des relations d'échange ou des liens avec d'autres entités sociales et politiques et développent des stratégies pour atteindre ces objectifs[1]. Le monde social est donc parcouru et constitué par des organisations de multiples sortes : des petites, les PME, les associations de quartier, les clubs sportifs amateurs ; les moyennes, les fondations, les ONG, les entreprises familiales, les partis politiques, et des grandes, des ordres professionnels, des armées, des églises, des multinationales. L'hôpital est une organisation du soin, la Schneider et Cie une organisation de production à but lucratif, le club de boules lyonnaises une organisation de compétitions sportives.

Les organisations sont soumises à de multiples contraintes afin de poursuivre leurs objectifs, d'accomplir leurs raisons sociales. Elles peuvent disparaître faute de ressources tangibles pour conduire leurs actions, faute de membres pour exécuter les taches prévues, ou bien, même

1 Durand R. 2006. *Organizational Evolution and Strategic Management*, Sage Publishers, London, p. 13. Également, Durand R., J.-P. Vergne. 2010. *L'organisation pirate*, Éditions Bord de l'eau.

en possession de ressources et de membres, du fait de leur relative inefficacité productive. L'organisation contient donc une définition des rôles et des tâches en fonction de leur spécificité tant technique que de contrôle et de direction. Elle s'inscrit dans un environnement concurrentiel qui affecte sa capacité à se protéger de l'imitation et à retenir ses membres constitutifs, et recherche un avantage pour se maintenir en fonctionnement[1].

L'organisation est orientée par une ou plusieurs finalités qui sont au principe de sa constitution et de son devenir. L'organisation propose une solution concrète à des problèmes qu'elle identifie : enregistrer et échanger des images, fournir des aliments aux personnes allergiques, concevoir un tunnel pour relier des territoires isolés, unir sous une même spiritualité de multiples individus. Toute organisation tente d'offrir une solution. Les problèmes auxquels répondent ces solutions peuvent ne pas être réels, significatifs, ou urgents. Les solutions peuvent être inadéquates, maladroites, inopérantes. C'est pourquoi les organisations (entreprises, clubs, associations, ...) ont des durées de vie relativement courtes en moyenne. En regard, à toute solution correspond une organisation. Plus encore, à toute solution correspond une organisation qui énonce plus ou moins clairement une théorie sur « quoi » et « comment » faire, une conception, des liens entre l'économique et le social, le technique et le culturel. Adhérer à telle ou telle organisation, en devenir membre, acquérir les solutions qu'elle propose revient à soutenir une certaine vision qui unifie ces liens, justement ou non.

Les organisations ainsi entendues existent en ce qu'elles sont des systèmes d'interprétation et d'action supérieurs aux individus isolés. Les économistes et les

1 L'étude des organisations en tant qu'entités indépendantes dignes d'intérêt a débuté il y a un demi-siècle avec les travaux notamment de March J, H. Simon. 1958. *Organizations*, Wiley, New York; Thompson J. 1967. *Organizations in action*, McGraw Hill, New York; et Etzioni A. 1964. *Modern organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

sociologues dans leur variété s'écharpent depuis environ un siècle à expliquer pourquoi il existe autant d'organisations dans notre monde humain. Les individus ne sont-ils pas en mesure de réguler leurs échanges et leurs affaires courantes tout seuls ? Les marchés ne fonctionneraient-ils pas suffisamment de façon optimale et auto-régulatrice pour qu'il faille recourir à des organisations nombreuses et variées ? La réponse courte à ces deux questions fondamentales est : non. Les individus ont besoin d'organisations pour offrir des produits et des services à leurs semblables, pour opérer les échanges marchands, et pour résoudre leurs conflits. Les marchés fonctionnent de manière optimale et auto-régulatrice dans des cas qui sont minoritaires. Pour les autres, à savoir l'extrême majorité des situations courantes, des organisations de toutes sortes assurent le service.

Dans cet essai, l'accent porte sur les formes modernes de l'organisation, à savoir les organisations qui accompagnent depuis cent cinquante ans les transformations du capitalisme, période qui englobe l'érection et la chute du marteau-pilon comme symbole de la seconde révolution industrielle (1870-1939), l'âge des conglomérats multinationaux (1910-1980), et l'ère de l'optimisation des places d'échange (depuis 1970). Au cours du siècle écoulé, secoué par les deux guerres mondiales et de nombreuses autres plus locales, plusieurs transformations fondamentales ont eu lieu qui touchent tous les niveaux constitutifs du monde qui nous entoure. Le rapport à la nature s'est modifié plusieurs fois : l'environnement naturel est passé d'un monde à explorer et dominer, à un monde infini de richesses à exploiter, à une entité limitée et fragile à protéger. Les données démographiques nous enseignent les profonds changements qu'ont vécus les sociétés : accroissement de l'espérance de vie, natalité choisie, vieillissement généralisé des sociétés les plus « développées ». Mais aussi éclatement des familles au niveau géographique et

sociologique, évolution des mœurs en liaison au mariage, à la parentalité, à l'orientation sexuelle, portées par une tendance à la valorisation de l'individu. Au niveau économique, la composition de la main-d'œuvre a vu l'effondrement de la paysannerie, la montée et la lente chute du prolétariat, la promotion d'une économie de services aux contours indéfinis. L'activité économique de marché s'est émancipée des structures sociales qui autrefois la contenaient et la contraignait[1]. Les idéologies politiques qui alimentaient l'édifice démocratique se sont affaiblies, leurs prophétiques espoirs ont fané, et leurs prescriptions pratiques semblent n'avoir plus d'effet[2].

Confrontées à ces bouleversements de forte ampleur, les organisations apparaissent comme des enveloppes plus ou moins solides qui sont porteuses de sens local. Elles permettent aux individus que nous sommes de graviter dans notre monde soumis à des tensions internes et des pressions externes violentes. Elles sont porteuses de sens pour nos actions individuelles. Si je suis « chef de produit » à New York pour une entreprise italienne de charcuterie, j'ai à ma disposition une pluralité de sens possible en liaison avec mon appartenance organisationnelle : je participe à la globalisation du monde, je vis une expérience d'expatriation, je fais connaître un artisanat et un savoir-faire local à une population cosmopolite, je construis ma carrière, ou encore j'honore la mémoire de ma famille qui fut à la fondation de l'entreprise. Chacune de ces interprétations peut être vraie pour moi en tant que membre de cette organisation : elle fait sens pour moi, elle me définit ou définit ma situation actuelle. Ou bien même si telle ou telle interprétation ne coïncide pas avec l'expérience vécue de mon monde, elle fait sens pour d'autres : mon entourage proche ou lointain, mes parents en Italie, ou un nouvel employeur potentiel à la recherche

1 Polanyi K. 1983. *La grande transformation*, Gallimard, Paris (1ère édition originale, 1944).
2 Guillaume M. 1978. *Éloge du désordre*, Gallimard, Paris.

d'un « chef de produit » pour lancer aux États-Unis une gamme révolutionnaire de saucisses à hot-dog.

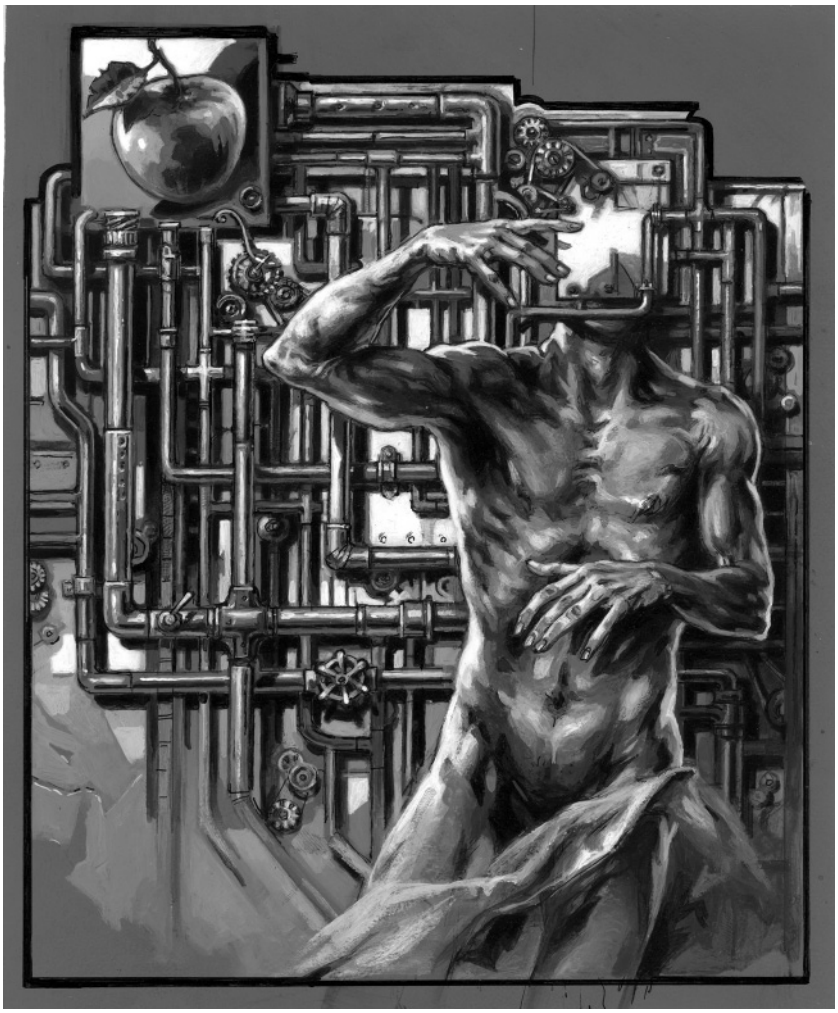
Les organisations sont ainsi des remparts de sens face au non-sens du changement continuel, de la construction à la mise au rencart du marteau-pilon, de la vague montante des « .com » à l'explosion de la bulle internet, de la nationalisation d'entreprises à la privatisation des mêmes et à la re-nationalisation d'autres encore, de l'achat à bas pris de produits importés qui détruisent les emplois locaux à moyen terme mais maintiennent mon pouvoir d'achat à court terme[1]. Du cœur de la société en transformation, surgit l'individu, héros quotidien, confronté aux absurdités de ce monde mouvant : être soi et être flexible, être local et participer au global, être écologique et consommer pas cher, travailler sans réellement bien vivre…

Bien que protégé par les organisations qui lui fournissent un cadre et du sens, l'individu est aussi tiraillé entre plusieurs impératifs issus des diverses organisations qui composent son univers, entre des logiques d'action et des pratiques qui ne sont pas toujours cohérentes entre elles et sapent la stabilité de son monde vécu. La désorganisation du monde découle ainsi de ce que ses éléments constitutifs proviennent d'organisations aux buts contradictoires ou incompatibles, aux temporalités disjointes, de ce que les organisations sont issues d'un lieu mais détenues ailleurs – par des propriétaires identifiés ou des actionnaires inconnus ou anonymes – et vendent ici ce qui est produit en de multiples points éloignés de la planète. Par exemple, en 2012 notre entreprise signait son premier contrat en Inde, nous parrainions un orphelin Sri-lankais, le « hard discounter » du coin de la rue s'approvisionnait en Chine, notre assurance-vie était investie en euros, le G20 était présidé par la France, l'OTAN intervint en Libye et les candidats à la présidence de

1 Freeman RE. 2006. « The Wal-Mart effect and business, ethics, and society », *Academy of Management Perspectives*, 20: 38-40.

la République Française s'évertuaient à définir ce que « produire en France » peut vouloir dire. Selon les cas, tous ces éléments réunis ensemble dans un monde vécu peuvent entrer en résonance ou au contraire perdre toute cohérence.

Ces bouleversements et tiraillements déclinés sous forme de liste non exhaustive donnent l'impression d'un flux incohérent d'événements qui affectent bon gré mal gré les mondes vécus particuliers. Il est dès lors bien difficile de démêler ce qui revient à l'individu, Eugène Schneider ou François Bourdon, de ce qui revient à l'organisation, Schneider et Cie, à l'époque ou au marché dans le succès d'une aventure industrielle telle que la construction du marteau-pilon à vapeur du Creusot, sa copie par la Bethlehem Steel, et sa présence aujourd'hui au milieu d'un rond-point d'une ville moyenne du cœur de la France, témoignage dont la dignité rouille à mesure que s'en accroît l'anachronisme.



Chapitre 3

Orgologie : la voie des intermédiaires

L'approche économique qui s'appuie sur l'idée d'une efficience forte des marchés oublie les conditions de réalisation de ses prédictions. Le « manifeste du quant » évoqué dans le premier chapitre rappelle cette réalité au souvenir des investisseurs. Chez les économistes également, des initiatives questionnent les fondements des hypothèses sous-jacentes au paradigme en vigueur. Par exemple, André Orléan écrit que « le rôle du marché financier n'est pas de faire connaître une valeur qui lui préexisterait mais, sur la base d'estimations subjectives des uns et des autres, de faire advenir une estimation de référence à laquelle tout le monde adhère[1] ». Il propose une esquisse de refondation de l'économie à partir d'une nouvelle théorie de la valeur reposant sur les « puissances collectives qui viennent dicter aux individus ce qu'il convient de faire ». Cette approche renouvelée de la valeur devrait mieux intégrer les institutions sociales qui élaborent des représentations collectives autonomes, évacuées par la théorie économique néoclassique.

La réintégration de forces institutionnelles et sociales est en effet cruciale, mais force est de constater que même chez les économistes qui s'aventurent à rechercher de nouveaux fondements à leur discipline, les organisations elles-mêmes sont absentes. Les forces institutionnelles qui

1 Orléan A. 2011. *L'empire de la valeur – Refonder l'économie*, Seuil, Paris, p. 14 pour la première citation et p. 324 pour la seconde.

modèlent la désirabilité des produits ou de la monnaie participent d'un grand tout social ; elles ne prennent pas la forme d'organisations locales, limitées dans leurs moyens, dirigées vers une finalité. Quant à eux, les individus sont face à leurs choix économiques, plus ou moins baignés par ces représentations collectives autonomes qui ne sont pas incarnées dans des associations, des entreprises, des mutuelles, etc. en un mot des organisations particulières. Or, pour que l'échange économique ait lieu, pour que les investisseurs individuels, membres de telle banque ou de tel fonds voient leurs prévisions se matérialiser ou non, leurs paris élaborés se révéler « vrais » ou « faux », tout un ensemble d'organisations distinctes doit concourir.

Ce qui nous intéresse dans cet essai, c'est justement les grains de poussière cachés sous le tapis des modèles économiques, les grains de sable « organisationnels » qui font que la machine bien huilée s'enraye, que les événements improbables sont possibles, et qu'ils se produisent. Au cœur de notre monde, les organisations en tous genres nous occupent, servent nos fins, et nous offrent constamment des objets et des symboles à consommer et manipuler. Les organisations sont intermédiaires entre les individus et les marchés, entre les hommes et la société. Mais aussi bien ont-elles été repoussées sous le tapis de l'analyse économique récente, autant elles ont été grandement oubliées par l'étude sociologique, qui place l'individu face à l'envahissante structure sociale.

Sociologie du social et sociologie de l'assemblage dos-à-dos ?

L'analyse sociologique est essentielle pour comprendre les passions et les désespérances de l'homme isolé en tant que sujet face au monde social constitué, qui le conditionne continûment. Mais elle devient cependant moins

pertinente dès qu'il s'agit de comprendre les causes qui déterminent l'existence concrète dans le monde contemporain d'une solution (par exemple un iphone, la distribution des courses à domicile, ou l'existence des pompistes indépendants) plutôt qu'une autre (un nokia à clavier, le marché des quatre saisons, ou la distribution d'essence en grande surface) ; plus précisément, l'existence concrète d'une organisation fournissant une telle solution plutôt qu'une autre.

La raison principale qui explique cette relative faiblesse est que bon nombre d'approches sociologiques escamotent le niveau intermédiaire entre l'individu et le système. Pour celles-ci, l'individu constamment regarde ou se tient sur la scène sociale et entend le ronronnement de la machine économico-politico-sociale derrière le rideau des apparences. L'arrachant d'un geste, certains sociologues découvrent toute l'imposante mécanique du pouvoir et du conflit qui pistonne, qui machine, qui massicote, qui emboutit à l'emporte-pièce. Pour d'autres penseurs, derrière le rideau, il n'y a rien, ou si peu qui soit tangible que la quête se poursuit dans les coulisses, le sociologue levant sans cesse les voiles sur des réalités de plus en plus impalpables. L'analyse sociologique dans l'un et l'autre cas vient au secours de l'individu, qui est démuni, privé, inquiet. La sociologie critique ou la philosophie du sujet se proposent alors de l'aider à reconstruire une raison d'agir face à ces arrière-plans monstrueux ou évanescents ; celle de la distinction entre ce qui dépend de soi et qui n'en dépend pas ; celle de l'intervention dans la matrice du monde ; celle de la désaliénation de l'individu ; celle de la transcendance et du fatalisme ; celle de l'abandon au flux des choses ; celle du projet existentiel ; celle de l'action collective ; celle de l'anarchie ; ou celle de la révolution.

Aussi, pendant très longtemps jusqu'à de récentes évolutions qui demeurent minoritaires en France, l'analyse

sociologique n'a guère porté sur les entités intermédiaires que sont les organisations[1]. Le sociologue s'est trouvé engagé soit dans le dévoilement des rapports entre l'individu et le système social et politique soit dans la compréhension de comment les membres du social font société. Le sociologue occupe ainsi deux rôles distincts, toujours d'actualité : soit celui de révélateur de la chose sociale, soit celui d'explorateur. La première position se situe du côté de la divulgation du fonctionnement de la machine sociale et économique. Elle déjoue les ruses du système ; le roi est nu après son analyse. La seconde fait du rase-mottes, elle suit les acteurs du social au plus près du sol, en ce qui les relie : ainsi, les objets, les technologies sont des éléments qui associent les hommes entre eux et qu'il s'agit d'étudier pour rendre compte de comment les humains s'associent. Pour résumer les postures, d'un côté se tiennent Bourdieu et la sociologie du social, et de l'autre, la sociologie de l'assemblage ou des associations dont Latour (et sa théorie de « l'acteur-réseau ») est un éminent représentant.

En simplifiant, Bourdieu revêt les individus des habits et habitus de leur classe d'origine qui, tels des poids dont ils ne peuvent se défaire, les freinent dans leur émancipation[2]. La caque sent toujours le hareng dit le proverbe : chaque sous-système social est régi par un ensemble de règles et de codes tacites connus, intégrés, et reproduits

1 Parmi d'autres, on peut citer les travaux d'inspirations certes distinctes de John Meyer, Frank Dobbin, et Neil Fligstein aux USA : Meyer J. W., Rowan B. 1977. « Institutionalized organizations : Formal structure as myths and ceremony », *American Journal of Sociology,* 83, 340-363. Fligstein N. 2001. *The architecture of markets – An economic socilogy of 21st century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton. Dobbin F, Dowds T. 2000. « The Market that Antitrust Built : Public Policy, Private Coercion, and Railroad Acquisitions, 1825-1922 ». *American Sociological Review* 65, 631-657. On peut lire avec grand intérêt également François P. 2008. *La sociologie des marchés*, Armand Colin, Paris.

2 Bourdieu P. 1989. *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Éditions de Minuit, Paris et Bourdieu P. 1996. *Raisons pratiques*, Seuil, coll. Points, Paris.

par les membres de ce sous-système. Un nouvel entrant souffrira de l'absence d'une connaissance intime de ces éléments subtils et même s'il les apprend pourra sembler singer les membres légitimes. L'étude de l'enseignement supérieur illustre ce phénomène de reproduction sociale, où les fils d'ouvriers ou d'agriculteurs ont de moindres chances de s'orienter et de réussir dans des voies dites de l'excellence. Autre exemple, le petit commerçant aux affaires florissantes devient le bourgeois nouveau riche, empêtré dans sa nouvelle condition, et ne sachant comment transformer son capital économique dûment acquis en un capital culturel distinctif : il y a de fortes chances que ses choix le portent vers le kitsch, l'ostentatoire, et le mauvais goût[1]. Démonter la structuration de la société, comment les détenteurs du capital social, culturel et économique en imposent aux autres caractérise donc la position de la sociologie du social où le sociologue est un révélateur : il montre et apprend aux dépossédés les principes de la possession, la domination par le langage officiel, la construction du goût en tant que distinction, l'art en tant qu'objet de consommation.

Comme le dit Latour, la position de cette sociologie ne peut cacher l'échelle sur laquelle elle se juche pour surplomber l'amas social[2]. La sociologie du social, et en particulier la sociologie critique telle que pratiquée par Bourdieu, part de la société déjà-là. Elle agglomère les troupes et dessine les limites des terrains d'échanges et d'affrontement. Le sociologue monte sur l'échelle de l'analyse, décroche le rideau des apparences, et révèle la réalité des mécanismes sociaux qui agitent les acteurs englués dans leurs histoires[3]. La sociologie de l'assem-

1 Bourdieu P. 1979. *La distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris.
2 Latour B. 2006. *Changer de société. Refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris.
3 Boltanski L. 2009. *De la critique – Précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard, Paris.

blage propose une analyse plus fluide et interstitielle. Les groupes et les institutions ne sont pas déjà-là et pour toujours identiques à eux-mêmes, enfermés dans des frontières hermétiques. Elles sont toutes poreuses. La sociologie de l'assemblage que défend Latour s'émancipe de la société déjà-là et constamment réinvente le social par la réunion des acteurs, humains ou techniques, dans des situations prévues et imprévues, où le monde social toujours en déperdition, se fait et se refait, joué encore et à nouveau par ceux qui sont là, ce qui est là, à la fois pétri de contemporanéité et d'histoire.

Un amphithéâtre où se tient un professeur qui commente des transparents powerpoint devant des étudiants est une scène qui peut s'analyser de deux façons. Du côté de la sociologie du social, il peut s'agir d'une reproduction d'un système de domination où le détenteur patenté (le professeur docteur et agrégé) transmet une connaissance qui est et demeure officielle ; il légitime par cette transmission le capital social et culturel qu'il détient auprès de ces étudiants. Le sociologue de l'assemblage verra dans la même scène la rencontre fortuite entre des acteurs individuels, l'évocation de la Grèce antique (l'amphithéâtre en tant qu'espace architectural), du passé récent (le cours porte sur la connaissance en train de se faire d'un nouveau domaine), et la technique contemporaine (le jeu de transparents, l'ordinateur, et le projecteur en tant que média de communication).

Pour la sociologie de l'assemblage, chercher les causes de tout phénomène social dans les structures déjà en place est voué à l'échec. La structure sociale extérieure aux acteurs n'est pas un contexte « fait de forces sociales » qui agiraient les individus. Le point focal de l'analyse devient les « médiateurs » qui font faire des choses à d'autres médiateurs : par exemple, l'ordinateur et la présentation powerpoint sont des medias qui rendent possibles l'interaction entre le professeur et les élèves, ou dans un autre

contexte, un vendeur et des clients. Réciproquement, le format powerpoint contraint la communication à utiliser certains canaux et certains codes. Pour le sociologue explorateur, plus besoin d'acteurs au sens de la sociologie du social qui étaient agis par des forces externes. Le sociologue se doit plutôt d'explorer les modes et mécanismes des liens et des facteurs qui inter-médient le phénomène social. La sociologie de l'assemblage prétend que « plus l'acteur a d'attachements, plus il existe, plus il y a de médiateurs, mieux c'est » et son slogan devient « suivez les acteurs au moment où ils se fraient un chemin à travers les choses qu'ils ont dû ajouter aux compétences sociales de base afin de rendre plus durables des interactions constamment fluctuantes[1] ».

La voie des intermédiaires : les organisations

Il existe donc deux grandes façons de concevoir le social et la société en général. Partir de la société en tant que telle, déjà-là, existante, palpitante, hoquetant sa structure à chaque instant. Ou aboutir au social à partir d'acteurs en constante redéfinition. Concevoir l'hypermarché et l'amphithéâtre comme la quintessence de l'aliénation marchande et de la reproduction culturelle. Ou s'étonner de la possibilité même que le rayon de supermarché soit rempli ou que l'amphithéâtre universitaire soit encore utilisé à l'heure d'internet.

La sociologie du social sasse et ressasse les couches de la structure verticale de la société : le populaire, le distingué, le vulgaire, le culturel, la catégorie socio-professionnelle, la tranche de revenus, et examine les transitions des unes aux autres, vers le haut (l'ascenseur social) et vers le bas (le déclassement). La sociologie de l'assem-

1 Latour B. 2006. *Changer de société. Refaire de la sociologie*, La Découverte. Première citation p. 316, et seconde citation, p. 99.

blage milite pour l'horizontal, le réseau, les connections qui lient et relient, pour un certain aplanissement de la « carte » sociale, la réduction maximale au plus près des choses, au milieu des choses, liées et reliées entre elles. Ce qui est global est à nos portes, à nos pieds, ou à nos poignets, il s'agit de comprendre cette localisation du global au plus près, et de suivre avec entêtement l'enchevêtrement du social dans sa composante humaine au travers les situations vécues et interprétées par les acteurs et sa composante technique non humaine qui témoigne aussi d'intentions et de projets inscrits dans ce qu'on peut appeler des « acteurs non-humains[1] ».

La sociologie du social veut déjouer le théâtre d'ombres qui se joue par et au travers des acteurs. La sociologie des associations rejette l'idée que la société serait un grand manitou toujours derrière l'acteur, s'échine à dénicher les surprises du social, et invoque la modestie de suivre l'indigène dans ses pas et ses écarts.

Selon nous, ces deux positions tendent à pêcher à la fois par ambition et par omission. Ambition du dévoilement pour la sociologie du social qui veut faire parler les acteurs agis par les forces des structures et des fonctions. « Ce que parler veut dire » nous déclare Bourdieu[2]. Ambition de la découverte du côté de la sociologie de l'assemblage, car réinventer le social à partir des associations des acteurs et des médiateurs, objets et autres artefacts plus ou moins techniques, semble une tâche toujours particulière loin de pouvoir prétendre à être cumulative. Elle est aussi une sociologie de spécialiste, de « l'expert en médiateurs » qui peine à transmettre son savoir et sa méthode comme l'atteste un ouvrage récent[3]. On a l'impression que le social réassemblé est toujours en danger

1 Latour B. 1992. *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris.
2 Bourdieu P. 1982. *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Fayard, Paris.
3 B. Latour. 2011. *Cogitamus – Six lettres sur les humanités scientifiques*, La Découverte, Paris.

et que le sociologue de l'assemblage par sa présence sauve le monde social de son écoulement, de son écroulement, et de sa dissipation.

Ces deux grandes approches sociologiques souffrent non seulement de leur ambition mais d'une omission : l'absence de considération pour les organisations en elles-mêmes. Pour la sociologie du social, « le social est un matériau » et pour la sociologie de l'assemblage « le social est ce qui tient ensemble ». Pour les premiers, l'acteur sur la scène du théâtre social est donc agi, il est dans la peau de son rôle, l'action le dépasse et le déborde, pleine de la structure sociale, de l'histoire de cette structure. Pour les seconds, il n'y a pas à assigner à l'acteur d'origine à son action, ni psychanalytique, ni psychologique, ni sociologique. La sociologie de l'assemblage se vit dans l'instant de l'événement, de l'assemblage perpétué.

Au-delà de la divulgation sur le fonctionnement du social ou de l'étonnement face aux connections entre acteurs, il nous faut rendre compte du structurel plus souple (moins massif et déterministe que la classe d'appartenance et les autres catégorisations sociales) et de l'événementiel plus substantiel (moins d'étonnement en présence de l'assemblage social qui est plus résistant et routinier qu'évanescent et fragile). Entre la présence des groupes sociaux structurés déjà-là et formés et les regroupements instables à constituer sans cesse, nous proposons platement d'étudier les organisations en tant qu'entités observables, comparables, ce que nous pourrions appeler une orgologie : un examen raisonné des organisations.

Nous sommes tous des orgologues

« Mais où sont donc les organisations dans les analyses économiques et sociologiques ? » sommes-nous tentés de demander. Où sont les collectifs semi-permanents

qui accueillent des flux de ressources et d'individus sous des formes de liens diverses, qui agissent le social, produisent des objets et offrent des solutions à toutes sortes de problèmes ? Alors que les organisations sont partout autour de nous, en nous, elles ne sont nulle part dans les analyses et les explications du changement du monde. Nous sommes leurs membres, attachés à elles par toutes sortes de liens – matériel, rationnel, économique, affectif, émotionnel, symbolique, ou virtuel. Nous sommes leurs appuis autant que nous les maintenons en exercice, en fonctionnement. Mais elles ne font pas partie du décor théorique, ne sont guère un sujet d'étude tant les économistes et les sociologues sont occupés à traquer les régularités au niveau macroscopique – les marchés et leurs lois ; les structures sociales et leurs pressions – ou individuel – les préférences et les décisions des acteurs économiques ; les pratiques et identités culturelles des agents sociaux.

Pourtant, lorsque nous parlons du social ou de l'économique, nous situons nos analyses, réflexions ou opinions à partir d'organisations précises : les banques, les dirigeants des grosses entreprises, les magasins franchisés, les fédérations sportives, les partis politiques... Sans le savoir explicitement, nous sommes tous des orgologues, qui étudions par notre expérience vécue ou de façon plus systématique les façons de décider et de gérer des organisations. L'un explique pourquoi la structure de gouvernance de tel club de football le conduit à la banqueroute, un autre théorise sur les crises de leadership au sein des entreprises, un autre encore sur le rôle de l'éducation supérieure dans la reproduction des élites. Ce que propose l'orgologie en tant que discipline d'étude héritière de l'économie et de la sociologie consiste en l'étude plus systématique de la vie des organisations : leurs créations à certains moments de l'histoire plutôt qu'à d'autres, les formes qu'elles prennent, les stratégies qu'elles déploient,

les raisons de leurs succès et de leurs échecs. Passer donc de l'anecdote ou de la généralisation express à un examen raisonné et des leçons plus solidement établies.

Prenons le cas de la révolution de la nouvelle cuisine dans les années 1970 à 2000. Il est possible de raconter les changements considérables intervenus sur ces décennies à partir de grandes tendances ayant touché d'autres domaines culturels dans la France d'après guerre : le nouveau théâtre, le nouveau roman, la nouvelle vague, et logiquement la « nouvelle cuisine ». Ou bien d'incarner cette révolution à travers le portrait de quelques grandes figures de la gastronomie française : Bocuse, Sanderens, les frères Troisgros, Robuchon, ou Ducasse. Une autre approche complémentaire, celle de l'orgologie, est de suivre les choix des menus de tous les restaurants étoilés Michelin pendant trente ou quarante ans, d'examiner la propagation des recettes de nouvelle cuisine de chef à chef, de restaurant à restaurant, et de relier les changements dans les recettes aux étoiles obtenues par les partisans de la tradition et ceux qui dérogeaient aux codes établis, un peu ou franchement. Le travail de l'orgologue est de chercher à comprendre parmi les 600 restaurants étoilés année après année les associations qui se dessinent entre l'identité du chef, ses choix stratégiques, les caractéristiques de son restaurant (sa taille, le prix moyen d'un repas, son attrait touristique) et son environnement économique – combien de concurrents ? quelle taille de clientèle ? – et social – quel statut ont-ils ? quels types de cuisine pratiquent-ils ? Dans les études conduites sur cette industrie si chère au cœur des Français[1], on a pu montrer

1 Cf. trois articles sur le sujet : Durand R., Rao H., and Monin P. (2007) « Code and Conduct in French Cuisine : Impact of Code-Changes on External Evaluations », *Strategic Management Journal*, 28 (5) : 455-472 ; Rao H., Monin P. and Durand R. (2005) « Border Crossing : Bricolage and the Erosion of Categorical Boundaries in French Gastronomy », *American Sociological Review*, 70 : 968-991 ; Rao H., Monin P. and Durand R. (2003) « Institutional Change in Toque Ville : Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy », *American Journal of Sociology*, 108 (4) p. 795-843.

par exemple les effets conjoints sur la diffusion de la nouvelle cuisine des publications dans la presse et l'édition qui donnaient corps à l'idée de « nouvelle cuisine », de la propagation des innovations des chefs les plus capés (les trois étoiles) vers les autres, et de l'importance de renouveler ses recettes dans un genre (cuisine traditionnelle ou nouvelle cuisine) mais de façon modérée, un trop fort taux de renouvellement qui mélange les genres aboutissant à une perte de reconnaissance et d'étoile.

Dans les conceptions de la sociologie du social ou de la sociologie de l'assemblage, la position de l'observateur est tantôt de dévoiler ce que font les acteurs tantôt de traduire au plus près ce que disent les acteurs de ce qu'ils font. Dans le premier cas, les structures, les classes, les générations sont déjà-là ; dans cette sociologie du social, l'observateur se pose la question de sa position et de sa réflexivité par rapport à son rôle dans la société. Dans le second cas, les acteurs sont présents et l'observateur débusque le « déjà-vu » tel l'amphithéâtre antique et aussi contemporain qui permet au groupement enseignant-élève de produire et reproduire du social.

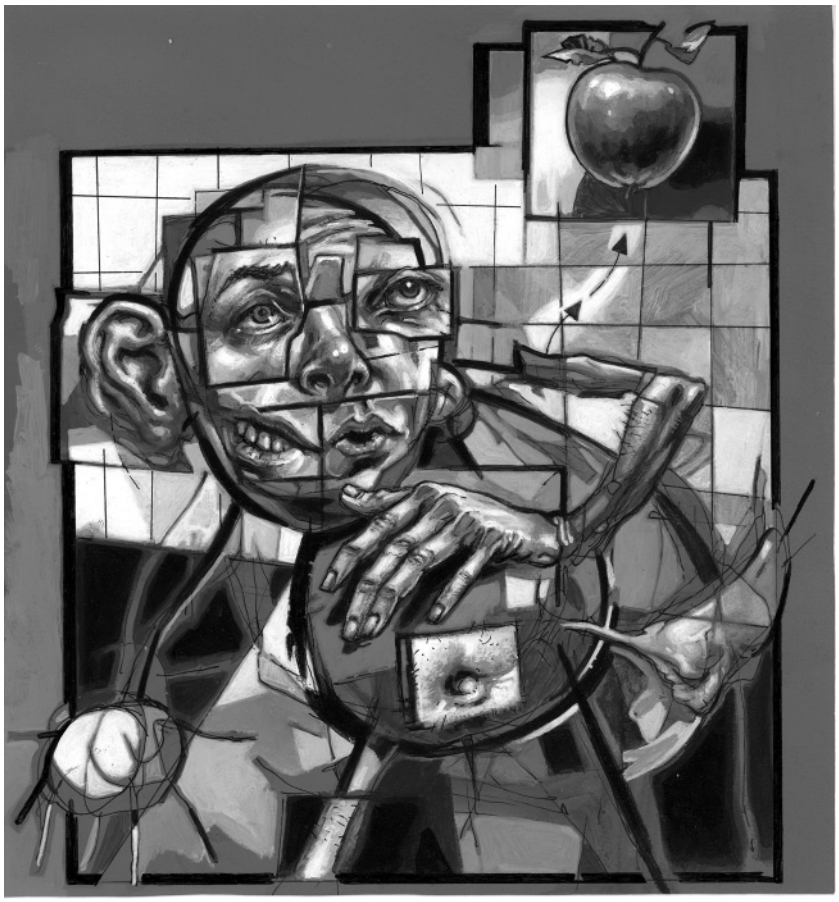
Entre les deux positions extrêmes, entre le déjà-là et le déjà-vu, nous posons la question : pourquoi ne pas étudier sérieusement comment les ensembles collectifs temporaires mais plus durables que les individus qui en font partie, les organisations, se font et se défont, agissent dans la structure sociale tant analysée par les uns et facilitent les assemblages traqués par les autres ? L'objet de l'étude orgologique ne serait pas l'abrutissante redécouverte de la structure structurante ici et là encore ni la découverte émerveillée toujours renouvelée de la société s'associant. Ni l'explication de la lutte pour le statut social de jeunes chefs frondeurs pour capter l'élite de leur profession, ni non plus l'étude au plus près de la brigade qui concocte pendant le coup de feu les derniers mets nés de l'imagination du cuisinier-artiste.

Il s'agit de proposer une couche d'explication différente, à un niveau intermédiaire entre « la » société et les individus, qui approche les organisations comme étant le lieu où se construit, s'exerce, et s'épuise le sens que l'on donne au monde. Le grand chef qui a fait ses classes après guerre dans la lignée des Carême, Escoffier, ou Point peut éprouver la fin d'un monde lorsqu'émergent des chefs qui bricolent des recettes en mélangeant sucré-salé, ingrédients et techniques de cuisson moléculaires. Chercher et trouver ce qui détermine le sens au monde vécu, et par conséquent aussi, la réalité et l'impression étourdissante de la désorganisation du monde, c'est penser l'identité et le travail, la réputation ou le statut, la conformité ou l'anti-conformisme, et la performance dans l'environnement englobant les autres organisations – les autres restaurants, les associations professionnelles comme les Maîtres Cuisiniers de France, les guides culinaires, ou les compétitions pour les Meilleurs Ouvriers de France – un environnement plus large que l'expérience locale de la singularité mais moins encombrant que la macro-structure sociale ou l'efficacité supposée du marché.

Maintenir ainsi un certain écart par rapport aux approches classiques du phénomène social les mécontentera chacune. La sociologie du social perd de sa systématicité : entre la structure sociale et les acteurs sociaux, l'écran des organisations complique les relations de conflit, de pouvoir, et de domination. La sociologie de l'association perd de l'originalité à cause de certaines simplifications opérées : plus de multiples figurations changeantes mais une saisie ici d'un événement qui est aussi similaire à d'autres observés ailleurs au sein d'organisations diverses. Moins de puissance transformative attribuée aux médiateurs de toutes espèces qui élaborent en continu le fait social ; l'organisation elle-même devient le médiateur principal qui englobe de multiples particularités secon-

daires et les somme en facteurs plus génériques. L'étonnement pour le tissu des liaisons physiques ou virtuelles qui relient lâchement ou fermement les acteurs que je vois et entends ici et maintenant est remplacé par l'analyse raisonnée du niveau intermédiaire, celui des organisations, plus durables que les individus et les assemblages, plus fragiles que les structures et catégories sociales.

C'est pourtant bien cette voie de l'intermédiaire qu'il nous faut parcourir. C'est la seule qui puisse nous permettre de redonner du sens à ce monde évanescent – ce monde insensé où nous nous mouvons, où les organisations sont les bouées vacillantes flottant à la surface de l'absurde. Ni révélateur, ni explorateur de l'économique et du social : orgologue !



Partie 1. Sortie

Désorganisation du monde : la perte de sens

Alan Greenspan a découvert un « défaut dans le modèle [qu'il percevait] comme étant la structure essentielle de fonctionnement qui définit la façon dont le monde marche ». Il n'a pas considéré comment les organisations de la finance usent et abusent des règles de fonctionnement du marché et peuvent par leurs comportements dérégler l'ordonnancement du monde. Eugène Schneider a su jouer des différentes positions politiques et économiques au sein d'organisations distinctes pour favoriser l'essor économique d'une région, jusqu'à être dépassé par des concurrents. De grands chefs de la cuisine traditionnelle ont rejeté les trublions qui au début des années 70s ont révolutionné

non seulement la préparation de plats mais aussi la fonction des restaurants et la figure du chef devenu artiste.

Chacun à sa mesure subit l'effondrement de parties de son monde vécu, dans des proportions et à des rythmes variables. Le monde vécu apparaît désorganisé parce que de nouvelles solutions remplacent celles que nous aimions, des produits et des magasins disparaissent, de nouvelles élites et techniques se succèdent, les modèles bien huilés qui prédisaient la suite des événements sont démentis par les faits. Depuis le lecteur de cet essai jusqu'à Alan Greenspan, depuis le fan des produits de feu Steve Jobs jusqu'au plus radical des anti-consuméristes, tous nous connaissons ces moments de décrochage : une partie de ce qui semblait évident et naturel dans notre appréhension du monde et de son fonctionnement cède ; un pan de notre réalité est déposé, comme un tableau qu'on retire d'une cimaise et n'est remplacé par rien de signifiant.

La première partie de cet essai rejette l'idée que l'on peut rendre compte pleinement de ces chamboulements du sens qui caractérisent la bascule de notre monde vécu à partir des analyses économiques et sociologiques classiques. L'économie doit se ressourcer et se refonder tant le dogme développé et appliqué pendant trente et quarante ans a montré cruellement ses limites. La sociologie se complaît dans la posture soit de la démonstration en boucle de l'aliénation sociale – le sociologue révélateur propre à la sociologie du social – soit de l'enquête furtive de situations éphémères – le sociologue explorateur propre à la sociologie de l'assemblage. Et tant l'économie que la sociologie peinent à intégrer les entités intermédiaires qui nous groupent et nous soutiennent dans nos actions, ensembles humains auxquels nous consacrons notre énergie, nos économies, notre sociabilité, nos espoirs et nos haines : les organisations.

Considérons les organisations comme des réponses structurées à des problèmes de toutes sortes. Chaque solution qu'un groupe humain souhaite apporter à un problème implique ainsi une organisation. Les organisations définissent les taches et les rôles et, en tant que solutions, entraînent à leur bord une

conception de l'économique et de la société, des rapports entre culture et technique. Les organisations sont ainsi porteuses de sens local, en ce que ce sens est déterminé par une série de conditions qui entourent l'organisation et nourrissent les vues sur le monde de tous ceux qui sont associés à l'organisation : les fondateurs, les membres, les investisseurs, les clients... Comprendre la désorganisation du monde implique de saisir ce qui est aux fondements des organisations, de leur fonctionnement et de leur devenir.

Comprendre l'origine et la destination des organisations, se vivre en orgologue pour ainsi dire, procède d'une tentative d'éviter la confrontation stérile entre une sociologie qui ne se vit que comme inscription et répétition de la structure du social toujours et encore là et une sociologie de l'assemblage qui s'émerveille de l'instantanéité matérielle et prodigieuse de l'association humaine. Découvrir, dévoiler, ce qui était déjà-là pour les uns ; suivre, explorer ce qui émerge pour les autres.

L'orgologie se propose ainsi d'être une discipline passerelle qui tienne compte à la fois de la structure, du déjà-là, et de l'événement, de l'à-venir. Les organisations sont ce qui permet d'associer les objets au social, dans sa structure lourde – les classes – et sa versatilité – les assemblages. Les organisations traversent ainsi les conceptions sociologiques du social et contiennent en grande partie la sociologie de l'assemblage. L'orgologie a pour vocation de comprendre les raisons d'être des organisations en tant que fournisseurs de solutions, les conditions de leur existence et de leur fonctionnement, ainsi que les rapports entre les organisations entre elles et vis-à-vis de leur environnement plus général.

Partie 2. Entrée

Aux sources de la désorganisation

Rendre compte du déboîtement entre notre monde vécu et le monde tel qu'il semble ne plus être, c'est aller à la rencontre de ce qui nous relie aux organisations, ces agents collectifs intermédiaires. C'est distinguer deux grands modes de relations avec les organisations qui nous entourent et nous constituent. D'une part, l'appartenance : je suis salarié d'une entreprise, membre bénévole d'une association caritative, et délégué FCPE de parents d'élèves... D'autre part, les attachements : je suis attaché à une organisation pour ses produits, ce qu'elle représente, un idéal, une valeur.

Les organisations en tant que groupes humains porteurs de sens et apporteurs de solutions façonnent donc notre monde vécu sous la double liaison de l'appartenance et de l'attache-

ment. Mon monde vécu est de la sorte organisé par les organisations auxquelles j'appartiens et auprès desquelles je suis lié. Au travers des liens qui nous unissent même ponctuellement –un achat sur internet, un don à une association caritative- aux solutions disposées à notre attention par les organisations, nous co-construisons le sens plus global de ces solutions et les partageons avec d'autres. De nos multiples appartenances et attachements, expériences et représentations, résulte un ordonnancement de notre univers personnel, l'organisation de notre monde vécu à nous.

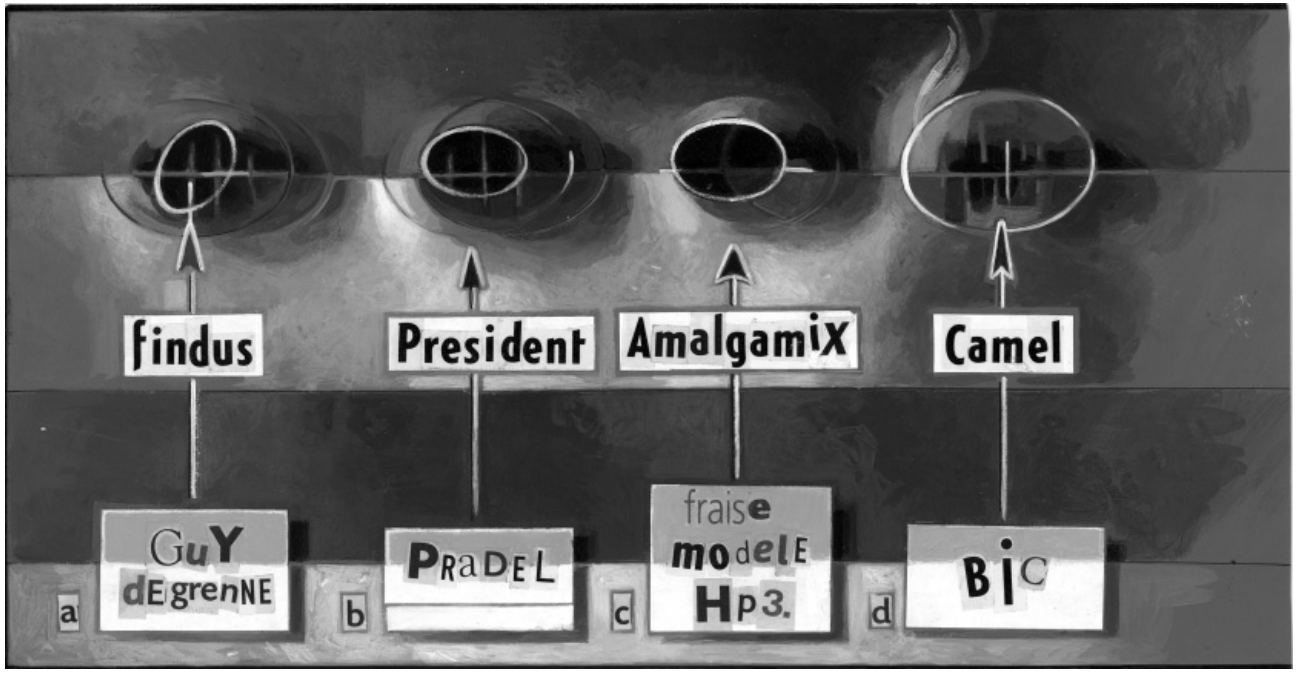
Mais ce monde organisé est instable, constamment à la merci d'une perte de crédit des organisations auxquelles je suis lié ou relié -voire pire, de leur disparition. A la source de la désorganisation de nos mondes lentement co-construits avec et parmi les organisations, il y a l'absurdité de leur fonctionnement qui parfois de l'intérieur mine les soubassements de nos appartenances, phénomène que nous nommons ici la déraison organisationnelle. Les organisations sont menacées aussi de l'extérieur par une décote de sens; les solutions qu'elles proposent perdent de leur légitimité ou deviennent caduques. La déraison organisationnelle et la décote de sens l'une et l'autre affaiblissent les bases sur lesquelles reposent la compréhension et la stabilité de notre monde vécu.

De l'intérieur des organisations, la déraison organisationnelle sape le socle sur lequel se fonde notre appartenance à une organisation. Lorsque les modes de fonctionnement des organisations auxquelles nous sommes reliés nous apparaissent absurdes ou déraisonnables, nous ne donnons plus crédit, nous perdons la foi, nous ne versons plus notre quotepart symbolique ou monétaire aux solutions de ces organisations –et notre monde vécu en paie les conséquences, il se fissure un peu plus, se brouille. De surcroît, les contresens et contrordres que nous subissons ou que nous faisons subir à d'autres dissolvent notre confiance et notre croyance en l'organisation. Celle-ci perd en signification, autorité, et rassurance. Au plus intime de nos

appartenances organisationnelles, contresens et contrordres nourrissent la désorganisation du monde vécu.

Depuis l'extérieur des organisations, et en résonance avec les troubles internes, la décote de sens altère mes appartenances, les fragilise, les démantèle. Elle ringardise mes attachements, les rend caducs. La décote de sens est due à deux phénomènes conjoints, externes à l'organisation : la perte de légitimité et la pression concurrentielle. Les organisations sont porteuses de sens par l'entremise des solutions qu'elles offrent à des problèmes particuliers. La perte de légitimité frappe les organisations et entame l'intégrité des solutions et du sens qu'elles produisent. L'accroissement de la concurrence quant à elle relativise la pertinence du sens donné à certaines solutions et les organisations qui les proposent en faveur d'autres. Ces deux phénomènes nourrissent la décote de sens des organisations qui constituent le monde vécu par chacun et en alimentent donc la désorganisation.

Le message important de cette partie tient en quelques mots. Du fait des inéluctables hoquets internes et des pressions externes que connaissent toutes les organisations, la désorganisation est une donnée inévitable de notre monde contemporain.


findus
President
Amalgamix
Camel
GuY
dEgrenNE
PRaDEL
fraise
modelE
Hp3.
BIC
a
b
c
d

Chapitre 4

Solutions et co-construction du sens

Les organisations offrent des solutions à des problèmes réels ou imaginaires. Entendons par « solutions » de façon très large les produits, services, offres diverses proposées à l'attention, à la consommation et à l'usage des humains pour la conduite de leurs actions. Les solutions ainsi comprises occupent tous les interstices des relations sociales, elles habillent les individus de symboles accessibles aux initiés. Cet ordinateur sur lequel j'écris en ce moment. Le support matériel ou électronique qui vous sert à lire ces lignes. L'automobile à essence ou à énergie renouvelable. L'assurance. Le pain, le pain bio, le pain sans levain, le pain aux olives. Nourriture, transport, épargne, culture, tout est solution et chaque solution est caractéristique de son époque et à des degrés divers de son lieu.

Les séries télévisées en tant que récits identitaires jouent sur le rappel que certaines solutions ont été remplacées, que des entreprises phares se sont éteintes et que de nouvelles leur ont succédé. Évoquer l'après-guerre et voici une deux-chevaux Citroën ; De Gaulle et les années 60, les DS sont de sortie. La série *Mad Men* diffusée aux États-Unis à partir de 2007 exprime la quintessence de cette conception du monde vécu au travers des solutions, produits ou services d'un temps jadis. Les organisations fournissent des solutions, et nous nous y mettons du sens. Don Draper, héros de la série Mad Men, publicitaire au passé trouble, saisit le signifiant contenu dans l'objet que

ses clients veulent promouvoir. Au cigarettier Philip Morris, plus gros client de son agence de publicité, Draper propose d'utiliser le terme « toasted », « grillé » en référence au goût dominant de la cigarette. Cela détourne les questions qui commencent à émerger alors quant aux vertus du tabac, et les études qui dès l'époque – la série se déroule autour des années Kennedy – annoncent un lien entre tabagie et cancer. À ce producteur de maillot de bains, provincial et conservateur, qui trouve indécent la mode des bikinis, Draper suggère d'évoquer la nudité et érotise le message publicitaire – ce que rejettent les dirigeants père et fils, outrés d'une telle suggestion. Draper alors les congédie brutalement sous le regard atterré de ses associés et collaborateurs.

Ces deux situations renvoient à l'idée que les organisations sont porteuses de sens et que les solutions qu'elles produisent en sont des réceptacles. Philip Morris accepte de sortir de la vision de la cigarette qui consacre un produit exprimant la liberté, celle acquise en 1945, les « boys » la clope au bec, et la révolte sixties des baby boomers contre leurs parents empêtrés dans leurs traditions. Philip Morris change de message, renforce le lien avec le fumeur, valorise la notion de goût, de plaisir supposé ou réel, de choix intime. Au travers du message publicitaire et des techniques de segmentation et de vente, le cigarettier construit les conditions de l'attachement au produit, à l'imaginaire associé, et à l'entreprise. Les dirigeants du fabricant de maillots de bain sont eux incapables de dissocier les valeurs de leur entreprise familiale du sens que revêt leur produit pour leurs clientes. Les uns dissocient, découplent, détachent les significations et les valeurs de leur entreprise de celles de leur produit. Les autres n'y parviennent pas. Les premiers relancent leurs ventes et survivent, les seconds sont oubliés par le marché, vivotent avant de disparaître.

Ainsi, selon le temps et le lieu, des cigarettes ou des maillots de bain, sont des réceptacles de valeurs et d'histoire. Quel sens y fourrer ? Celui auquel s'identifie l'entreprise ? Celui que veulent y coller les individus ? Les organisations sont porteuses de sens à un double niveau : d'une part en tant que collectivité humaine qui œuvre à fournir une solution à un problème et d'autre part en ce que les solutions qu'elles produisent sont en elles-mêmes des supports, des réservoirs, que les gens, les acheteurs, les aficionados ou le grand public utilisent pour emplir et donner sens à leur monde vécu.

Les solutions, réservoirs de sens

Les solutions proposées par toute organisation sont des réceptacles de sens temporaire, des réservoirs que l'utilisateur remplit de symboles, d'émotions, et de signification, un peu, beaucoup, voire à ras bord. Les producteurs de solutions sont des entreprises de différentes sortes, à but lucratif dans notre monde actuel mais pas seulement, puisque des associations, des coopératives, des fondations, des clubs, etc. fournissent également des solutions à toutes sortes de problèmes. Les organisations sont donc des producteurs de supports de sens temporaire. Elles proposent des produits ou des services inscrits dans un ensemble de références qui font sens, par rapport à une histoire de production (la Fiat 500 ou la Beetle) ou une histoire nationale (Remington ou Moulinex). Elles créent une appréhension de l'histoire, le passé ressuscité, le futur déjà-là. Lorsque je consomme du Nutella je m'inscris dans une généalogie de l'attachement à un goût, une situation familiale, un moment d'enfance. Lorsque je travaille pour Manufrance, je participe à l'édification d'un savoir-faire français. Lorsque je troque mon Iphone 4 pour un Iphone 5 ou 6, je vis dans la contem-

poranéité la plus extrême, centrée sur l'accès à l'information et à sa communication. Les organisations, orientées profit ou non, racontent donc des histoires à leurs membres et aux personnes qui leur sont attachées, clients, citoyens, investisseurs, ou activistes. Elles relatent des faits et des événements qui font récit et qu'elles apposent sur et mettent dans leurs solutions. Toutes ces histoires sur l'histoire sont le bruit de fond, la pollution sonore et visuelle que déplorent nombre de nos contemporains, qui en enchantent tant d'autres.

Lorsqu'on regarde des épisodes de Mad Men, en tant qu'Européens, on s'amuse à retrouver des détails de l'époque. On s'effare devant la recherche des étoffes, des habits, des accessoires, chaussures, bijoux, épingle de cravate, devant le soin porté aux coiffures des hommes et la sophistication de celles des femmes, on est choqué sans doute par la façon dont ces messieurs boivent et fument constamment et traitent toutes leurs employées comme des objets sexuels. En tant qu'Américains, l'évocation visuelle de produits et de slogans publicitaires de l'époque accroît l'idée que ces objets sont des réservoirs de sens. Le spectateur (américain) ne peut pas ne pas retrouver une foison de messages, ressentir une nostalgie pour certains, une aversion pour d'autres. Ah, la première machine à projeter des diapositives. Oh, les premiers équipements électriques vibrants qui promettent le raffermissement des abdominaux en quelques minutes quotidiennes...

Les solutions dont nous parlons sont donc des réservoirs de sens mis à disposition des membres de l'organisation, des acheteurs et utilisateurs potentiels, et plus généralement de l'ensemble des parties prenantes que le fonctionnement de l'organisation affecte[1]. Les solutions véhiculent les valeurs et les symboles de l'organisation, Citroën ou Apple, Greenpeace ou Médecins Sans Fron-

1 Freeman RE. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

tières, et sont remplies de sens par nous, qui en sommes membres ou qui nous y attachons – ou non – symboliquement ou concrètement. Au-delà de la fonction purement utilitaire, hédoniste, ou ostentatoire de l'appartenance ou l'attachement, il y a pour chacun un versement, c'est-à-dire un transfert, un écoulement, de sens qui part de la situation vécue par l'individu et nantit la solution. Cette dernière s'emplit de ce sens, local, historiquement marqué. Ce versement de sens est délibéré, peut ne pas être rationnel, et déborder la valeur de l'objet de toutes parts : une chose de petit prix peut revêtir une grande valeur tandis qu'un bien onéreux ne plus rien valoir dès que le sens – historique, émotionnel, économique – s'est évanoui. Telle chanson évoque tel été et telle amourette sérieuse. Cette paire de pantalon, achetée ensemble, appartenait à un être cher disparu. Ce stylo de marque était le cadeau offert par mon équipe lors de mon pot de départ. Ce calicot témoigne que j'étais à Seattle en 1999 pour les grandes manifestations contre l'Organisation Mondiale du Commerce. Le sens contenu dans chaque solution, objet ou service, peut être positif ou non. L'important est qu'ainsi chargée, elle devient une ressource pour le sujet. Une ressource, *res*-source, une chose source dans laquelle je peux puiser une énergie, une bribe de sens, une finalité. Je repasse en boucle la chanson d'été, j'achète mes pantalons toujours au même endroit, je jette le stylo, je reste en contact avec les militants de novembre 1999 à Seattle retrouvés sur Facebook. *Res*-source pour vivre, pour retrouver un sens perdu, pour lutter contre la désorganisation du monde vécu.

Des res-*sources à la co-construction du sens*

À partir de cette analyse des solutions en tant que réceptacles de sens coproduit par les organisations (entreprises et autres) et par ceux qui s'y lient au travers de leurs appartenances et attachements, il semble une fois de plus nécessaire de chercher à mieux comprendre le monde des organisations, sans porter de jugement particulier sur l'encombrement visuel, textuel, imagé, animé qu'elles colportent. Ce à quoi nous pensons qu'il faut prêter attention, ce n'est pas tant les solutions en ce qu'elles laissent des traces matérielles par intermittence – le premier ordinateur, les décennies Polaroïd, la mort du fax – que la quasi-permanence de certaines organisations en tant que productrices de solutions : les 40 ans d'Apple, son agonie et sa résurrection, les 100 ans d'IBM, les 100 ans de Coca Cola company, les 200 ans de Saint-Gobain. Comment se co-construit le sens entre ces organisations qui produisent des réceptacles à sens, leurs membres et leurs clients, utilisateurs, ou simples destinataires ? Comment expliquer que des organisations se survivent à elles-mêmes malgré les transformations fondamentales que connaissent les populations auxquelles elles s'adressent ?

Les sociologues du social ont tendance à cataloguer les changements de mœurs et de consommation à l'aune d'une échelle de goût et de distinction. À voir dans les achats ostentatoires – les écrans de TV super grands ou hyper plats achetés à crédit par des clients issus des milieux populaires lors des compétitions sportives par exemple – des tentatives d'accéder à des styles de vie des classes supérieures ; à s'acheter du rêve de façon illusoire. La sociologie du social décompose les sens versés par les individus dans les objets qu'ils achètent et utilisent en référence à leur marquage social, en fonction de la structure sociale pré-existante. Il y a une sociologie du tatouage, des pratiques religieuses, des rapports au tra-

vail, de la culture, des sites de rencontre sur internet, etc. La limite de cette approche est qu'elle rapporte toujours les individus à la structure sociale d'où ils émanent, d'où ils jugent, d'où ils parlent. La tache du sociologue du social est de révéler la structure sociale, d'en dénoncer le poids, de tenter de déjouer les manœuvres des dominants à l'encontre des individus dominés[1]. Elle n'est pas d'expliquer et de comprendre la formation et le devenir des formes organisées qui fournissent le support à la construction de sens individuelle et à la co-construction d'un sens collectif.

De son côté, la sociologie de l'assemblage envisage partiellement l'aspect de la co-construction du sens collectif. En particulier, le processus de création d'une nouvelle solution telle que par exemple le projet d'un nouveau moyen de transport – un tram, une voiture électrique – est propice à la projection de sens partiels multiples[2]. La solution envisagée est bien alors un médiateur autour duquel des groupes, des professions, des expertises s'assemblent, forment et transforment la nature du projet, un véhicule dans notre exemple. Retracer les achoppements, les voies de garage et de délestage, comprendre d'où procède la solution qui *in fine* caractérise la réalité de l'objet fait partie intégrante de cette sociologie de l'assemblage. Mais l'objectif d'aplanir au maximum toutes les relations présidant à la création de l'objet tel que suggéré par cette sociologie débouche sur une description, une cartographie, un mapping. Or cette cartographie au plus près de l'individu dans ses interrelations avec les autres et les objets, son réseau de relations diffractées suivi par le sociologue explorateur comme un détective ne mène pas à une explication, une connaissance pleinement articulable, réutilisable en d'autres circonstances. Elle aboutit à l'épuisement du réel, à une reproduction de la carte du monde

1 Bourdieu P. *De la distinction, op cit.*
2 Latour B. 1992. *Aramis, op. cit.*

social qui omet une fois encore les entités intermédiaires que sont les organisations.

En tant qu'orgologues, la distinction et la promotion sociale ne sont qu'une des facettes de la construction du sens. De même n'a-t-on pas besoin de suivre toutes les ramifications préalables à l'avènement d'une solution pour en saisir les dimensions essentielles. En revanche, il faut faire apparaître les organisations, privées ou publiques, éphémères ou durables, locales ou mondiales, pour éclairer les logiques d'action qui font passer de l'identification de problèmes à l'émergence de solutions, et pour caractériser les moyens mobilisés pour faire partager ces solutions et les récits qui les accompagnent. Les organisations déploient leurs efforts pour orienter leurs solutions afin de capter l'attention et le désir de ceux auxquels elles sont destinées. Le sens alloué par une personne à une solution participe de sa construction d'un monde sensé. Le sien. Mais aussi celui partagé par de multiples autres – proches, aficionados, semblables. C'est au travers des organisations et des solutions qu'elles offrent que des communautés humaines se ressemblent et s'assemblent. Communautés de fans, d'utilisateurs, d'employés, d'actionnaires, d'opposants...

La co-construction de sens est le versement conjoint de représentations et d'affects dans ou contre les solutions mises à disposition par les organisations. Cette co-construction peut échapper à l'organisation elle-même comme dans le cas de l'entreprise de maillots de bain rejetant l'érotisme du bikini. L'organisation peut aussi l'accompagner, l'accepter. Par exemple, lors du lancement d'un nouveau Cognac sur le marché américain, un dirigeant d'un groupe de spiritueux s'est trouvé confronté à la question suivante : devait-on réfréner les clients de clubs de musique qui ajoutaient des fruits et des sodas à ce digestif et le détournaient ainsi de son usage classique ? Au nom de quoi devait-il les brider puisque ce mode de

consommation faisait sens pour eux? L'entreprise distingua clairement son produit – un nom différent, une couleur plus claire, une bouteille anguleuse – pour respecter à la fois la tradition portée par la marque et ces nouveaux clients aux pratiques de consommation distinctes.

Notre monde vécu s'organise par le truchement des organisations qui produisent des solutions supports de sens, des *res*-sources. Nous co-construisons donc notre monde tant par rapport à nos liens avec les organisations, nos appartenances et nos attachements, que par le fait que nos usages, nos attentes et nos espoirs sont partagés par de multiples autres. Notre monde individuel et collectif est formé et informé par ces solutions tantôt intimes tantôt partagées, tantôt fixes tantôt fugaces puisque nous sommes interpellés, sollicités encore et encore par de nouvelles propositions de *res*-sources issues d'organisations établies ou récemment créées.

Le phénomène récent des sites de rencontre sur internet illustre bien cette idée, à savoir que des organisations conçoivent et fournissent des solutions pour ce qu'elles identifient comme des problèmes à partir de leurs grilles d'analyse culturelles et des moyens techniques rigides, et que des utilisateurs accueillent ces *res*-sources dans leur monde particulier que de la sorte ils co-construisent et partagent avec d'autres. Malgré l'apparente abondance de sites de rencontres en ligne, les entreprises qui proposent ce genre de services sont finalement assez peu nombreuses[1]. Elles décalquent un même modèle de plateforme informatique à destination de différents publics et proposent des catégories pré-établies de liaisons possibles. Par conséquent la façon d'envisager la rencontre (entre célibataires, adultes consentants, de profil social identifié, ...) détermine effectivement le type de rencontre réelle. En revanche, selon que je suis homme ou femme,

1 Cf. les travaux récents de Marie Bergström à l'observatoire sociologique du changement (Sciences Po).

je ne peux faire sens de ce service de façon symétrique. Si je suis un mari volage, je peux trouver assez facilement des partenaires disponibles pour un flirt. Mais si je suis une épouse volage, il devient plus difficile pour moi de rechercher l'aventure d'un soir sans recevoir des dizaines de sollicitations graveleuses. Le « don juanisme » des mâles ne se conjugue pas encore très bien au féminin sur ces plateformes formatées. De même, la plupart des sites permettent de présélectionner des partenaires en fonction de critères qui sont prédéterminés par le système de classification informatique. Or ces critères ne prennent pas en compte le rôle très grand des circonstances qui font d'une rencontre réelle un véritable événement. Selon les moteurs de recherche informatique utilisés, chaque profil est orienté sélectivement. Par ailleurs, lorsque les sites se spécialisent, par exemple à destination des populations homosexuelles ou seniors, la plupart du temps il ne s'agit que de copier-coller des sites plus classiques. Les catégories codant les rencontres hétérosexuelles ne coïncident cependant pas entièrement avec celles caractérisant la recherche de partenaires de même sexe. En outre, les sites lesbiens attirent une population masculine, ce qui dégrade la qualité perçue de l'utilisation de ces services par les principales intéressées. De même, les caractéristiques retenues par les seniors pour le choix d'un compagnon ne coïncident ni avec celles des 19-25 ans ni avec celles des 25-40 ans. Le cas des sites de rencontre sur internet illustre l'idée que ce sont les organisations offreuses de solutions qui imprègnent leurs productions de certaines valeurs et représentations. Les consommateurs, clients, utilisateurs complètent ensuite l'espace laissé vacant dans la solution offerte par le producteur, transforment la solution en *res*-source pour co-construire avec d'autres internautes la valeur du site de rencontres, le sens de la rencontre virtuelle puis réelle, quitte à la rejeter rapidement ou à l'abandonner après un certain temps.

*
* *

Les organisations auxquelles nous appartenons ou avons appartenu définissent notre identité, notre rapport au monde, le sens local de notre monde. De même, les organisations auxquelles nous sommes attachés de façon moins intense, celles dont nous consommons les solutions, achetons les services et les produits de façon récurrente ou spontanée, soumettent à notre attention des dispositifs pour répondre à nos besoins et nos problèmes, dérisoires ou substantiels et ainsi participent à la constitution de notre monde vécu. Nous versons depuis notre monde intime du sens dans les solutions-réservoirs proposées par les organisations qui nous environnent et les intégrons ainsi de façon plus ou moins intense et durable à notre monde vécu. Ainsi, nous nous attachons à de multiples solutions proposées par une foule d'organisations diverses et variées qui deviennent pour nous des *res*-sources.

Chacun d'entre nous construit son univers de sens, l'emplit de solutions et d'objets pour répondre à ce qui constitue ses problèmes et ses besoins, tapisse d'affiches réelles ou symboliques les parois de cet univers intime, et verse ses affects, ses mémoires, son énergie et ses désirs dans ce monde de sens. Notre être au monde est donc constitué de nos appartenances et nos attachements organisationnels. Non seulement la solidité du monde des organisations auxquelles nous sommes reliés est garantie par leur stabilité et leur persévérance, mais le fait que de multiples autres personnes partagent les mêmes usages et finalités que nous nous rassure quant au bien-fondé de notre monde vécu. Nous co-construisons avec tant d'autres, connus et inconnus, une partie du sens global de chacune des solutions qui peuplent nos mondes respectifs.

Chapitre 5

La déraison organisationnelle

Appartenir à une organisation oriente les perceptions, marque l'identité, inculque des principes, établit des modes de relations inter-personnelles. L'appartenance organisationnelle est au fondement du monde vécu par chacun. L'organisation est porteuse de sens local, et ce sens est principalement associé à la nature de la solution offerte par l'organisation. En tant que collectif humain de taille variable – de quelques individus à plusieurs centaines de milliers de personnes – l'organisation fournit à ses membres un cadre, des valeurs, et des manières qu'ils intègrent plus ou moins. L'appartenance à l'organisation n'est donc pas le seul fait d'en être membre, elle est aussi le rapport qu'un individu entretient avec les raisons qui régissent de l'intérieur les décisions prises ou non par ceux qui décident au nom de l'organisation.

À notre époque, les organisations sont des structures rationnelles de délégation de l'autorité, reposant sur l'expertise et le statut, et de décision quant à l'utilisation des ressources stratégiques et des moyens à disposition pour atteindre leurs fins. Ces associations de moyens participent à la définition de rôles. Au sein même de l'organisation, l'ingénieur de bureau d'étude, le directeur administratif et financier, ou le responsable des ressources humaines, mais aussi au niveau plus général de la société : établissement d'un ordre des médecins ou des architectes, rédaction de chartes d'éthique, formation à

l'ingénierie de production, financière ou managériale. La rationalité bureaucratique est le nom qui a été donné à cette tendance profonde à la spécialisation rationnelle des rôles et professions qui parcourt les sociétés modernes et contemporaines et qui concerne donc au premier chef les organisations quel que soit leur type[1].

Il s'ensuit que l'organisation est également une agrégation de sous-ensembles, de fonctions et de rôles qui diffèrent : les départements au sein d'une université, les divisions au sein d'une grande entreprise, les fonctions achats et logistiques au sein d'une PME. Lorsque la rationalité bureaucratique – qui participe de la définition de la fonction, du rôle, des missions – place les membres dans des contradictions logiques réelles ou perçues, l'organisation dysfonctionne. Le principe d'autorité, sorte de délégation de la responsabilité du subordonné au décideur, est voilé, telle une roue de bicyclette après un choc violent qui ne tourne plus rond. Les finalités assignées par le décideur, les moyens alloués à la mission semblent déconnectés. Le sens est fragmenté, il n'est plus cohérent pour de nombreuses personnes. Il s'écroule en son centre.

Par conséquent, si l'organisation à laquelle j'adhère, en tant que membre ou client, déraille, se renie, j'en suis affecté. Mes investissements passés deviennent caducs, je fais partie des bernés, des naïfs, ceux qui se sont arrêtés au sens littéral de l'organisation, ont trop versé de sens et d'affect dans la solution proposée par l'organisation. Il existe donc une cause majeure interne à la désorganisation du monde vécu, qui donne à penser que l'organisation dysfonctionne, déraisonne.

De l'intérieur de l'organisation, les disjonctions entre les fins affichées et les moyens reçus et la fragmentation des vues sur les réponses à apporter aux problèmes perçus aboutissent à une déraison organisationnelle, en opposition avec la rationalité qui devrait asseoir et justi-

1 Weber M. 1995. *Économie et société* (2 tomes) Plon, Coll. Pocket, Paris.

fier chacune des décisions prises par l'organisation. Précisément, la déraison organisationnelle donne lieu à des contresens et des contrordres qui fragilisent nos appartenances et dérèglent l'agencement et la signification de notre monde vécu.

Contresens

On adore dans les médias dépeindre l'organisation comme un tout ordonné et cohérent. Lorsqu'Airbus au début des années 2000 déclare investir plus d'une dizaine de milliards de dollars pour un projet révolutionnaire pour conquérir le marché des gros-porteurs commerciaux, le futur A380, on imagine la discipline toute militaire qui s'ensuit. Au moment du retrait – puis de la disparition – de Steve Jobs de l'entreprise où il était revenu en conquérant, nombreux furent les commentateurs avertis qui soulignèrent la vista du maître, la parfaite déclinaison des objectifs stratégiques de Jobs en sous-objectifs précis et la concordance avec les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. Voici le remplaçant de Jobs à la manœuvre : à l'automne 2011, il devait annoncer le tant attendu Iphone 5 au lieu de quoi il propose une version améliorée de l'Iphone 4 ; à l'automne 2012, c'est un Ipad de taille intermédiaire qui fait office de grande innovation. Les commentateurs spécialisés dénigrent l'aspect terne de ses présentations, le côté incrémental des changements promis, le manque de clarté sur la stratégie et les moyens pour la mettre en œuvre. En un mot, ils déplorent la perte du génie visionnaire Jobs. Et c'est semble-t-il tout Apple qui s'apprête à vaciller sur ses bases.

Ces deux exemples sont aussi faussement vrais l'un que l'autre. Nous savons tous que derrière la façade de l'annonce se cache la réalité de la complexité de l'organisation. La production de l'A380 ne fut pas une sinécure,

de nombreuses tensions apparaissant entre les différentes sous-équipes en France et en Allemagne. Sans Steve Jobs, l'organisation d'Apple n'est pas fondamentalement remise en question. Les sorties de l'Iphone 5 et de l'Ipad mini étaient déjà programmées avant le décès du fondateur survenu le 5 octobre 2011.

Toute entreprise, toute organisation est une cascade de finalités déclinées en sous-objectifs plus ou moins précis[1]. Compte tenu de l'hétérogénéité des composantes de l'organisation, la perte de sens en interne, vécue et exprimée ou subie et tue, découle d'un découplage entre les fins assignées et les moyens disponibles. Ce découplage entre ce qui constitue l'essence de l'organisation, à savoir la production de solutions à des problèmes identifiés, et les moyens qui sont alloués par les instances dirigeantes pour la réalisation de cette solution est ce que nous appelons les contresens organisationnels[2].

Les contresens organisationnels sont donc les allocations de ressources et de moyens pour poursuivre des fins qui apparaissent illogiques ou pire contraires aux fondements qui régissent la raison d'être de l'organisation. Tel producteur de cru classé rachète un domaine qui fournit du vin de qualité moyenne en grande quantité. Pour certains membres de la propriété viticole, ce rachat dégrade la qualité perçue du grand cru. C'est pour eux un contresens organisationnel. Une grande mutuelle d'assurance décide de reporter de 48h le remboursement de frais de ses assurés pour gagner deux jours de trésorerie. Une administration, un syndicat ou un parti politique déclare

1 March J, Simon H. 1958. *Organizations, op. cit.*

2 Blanche Segrestin et Armand Hatchuel soulignent que la nature de l'entreprise en tant qu'organisation se place en rupture avec les préceptes classiques de l'économie. Ils mentionnent trois caractéristiques (la dynamique de création collective qui opère au sein de l'organisation, l'espace de création collective, et la forme d'autorité de gestion) qui distinguent l'entreprise des échanges marchands et de la circulation des biens et des idées tels qu'envisagés par les modèles économiques traditionnels (Segrestin B., Hatchuel A. 2012. *Refonder l'entreprise,* Paris : Seuil-La République des idées, p. 45-46).

promouvoir la parité mais ne promeut pas les femmes lors des renouvellements de postes en interne. Toutes ces ruptures entre les missions affichées et les moyens censés correspondre avec les finalités apparaissent comme des contresens à certains. Pour ceux-là, le sentiment de désorganisation du monde est plus vif.

Les contresens résultent mécaniquement de la décomposition en sous thèmes des fins poursuivies par l'organisation et de la division des taches en vue de proposer la solution qui caractérise l'organisation. Ainsi, indépendamment de toute idée de malveillance, d'envies et de jalousies recuites entre sous-équipes, départements, ou divisions opérationnelles, le simple fait de décliner les fins à atteindre en sous-objectifs et de dédier ou partager les moyens internes de l'organisation à telles ou tels est une source potentielle de contresens. Imaginons le nombre de sous-composantes à la décision de bâtir un nouvel avion ou un nouveau stade pour les jeux olympiques. Si les moyens alloués pour telle dimension du projet – réduction de la consommation de kérosène, accroissement du nombre de places assises – sont rognés par rapport à l'ambition affichée, un contresens organisationnel apparaît. Et cet exemple peut être répété à l'envi.

Les contresens découlent donc des ratés de compréhension et de communication le long des maillons de la chaîne des fins et des moyens qui parcourt et tapisse l'intérieur de toute organisation. Prenez une entreprise sans tension interne particulière. Bien qu'elle peut en réduire le nombre en son sein, des contresens apparaîtront nécessairement et ce d'autant plus que le problème auquel s'attaque l'organisation est mal défini ou épineux, que les taches à exécuter sont complexes, et que le niveau de délégation de l'autorité est faible – un nombre croissant de niveaux hiérarchiques intermédiaires augmente le risque de contresens internes. Le sentiment de désorganisation résulte des contresens multiples qui émaillent les activités

de chacun à l'intérieur de l'entreprise. L'indulgence ou le fatalisme en apaisent parfois les brûlures.

Au niveau individuel, la survenue répétée de contresens corrode les bases de l'appartenance organisationnelle. L'appartenance de l'individu à l'organisation est malmenée, troublée, mise en question. Le sentiment d'inconfort, d'incompréhension, de trahison ou de naïveté révélée est proportionnel au degré d'appartenance ou d'attachement à l'organisation et à ses solutions. Faire partie du chœur d'une église évangélique est un engagement plus important que d'assister épisodiquement à quelques cérémonies religieuses. Tandis que la décision d'utiliser les dons des fidèles pour agrandir le temple peut apparaître comme un contresens à certains choristes qui préféreraient consacrer l'argent pour des œuvres en faveur des plus démunis, elle pourra être vue favorablement pour les paroissiens qui fréquentent occasionnellement ces lieux. Une telle décision peut donc contredire les fondements de l'appartenance de certains membres mais renforcer l'attachement de ceux qui participent aux événements en ces lieux.

Au niveau organisationnel, quand apparaît un décrochage patent entre les finalités déclarées par une entité ou l'ensemble de l'organisation et les moyens réellement alloués, le contresens naît et se répand, et le désarroi s'installe. Telle division historique de l'entreprise est sacrifiée, tel lieu de production doit être fermé ou revendu. L'organisation qui est un lieu de rassemblement et d'union se fragmente, le sens se perd, des camps se constituent. La désorganisation est rampante en interne et rejaillit à l'extérieur.

Ordres désordonnés : les contrordres

Les contresens existent même en supposant une certaine harmonie organisationnelle en fonction de la divi-

sion des taches et de la complexité des solutions proposées. Si l'on relâche cette condition et que les tensions affleurent, non seulement les contresens abondent mais une autre source puissante de désorganisation interne se fait jour : les contrordres.

Une organisation est une succession d'ordres ordonnés – ce qui assure un degré de cohérence et de cohésion entre ses membres – et d'ordres désordonnés : les contrordres. L'organisation regroupe de multiples personnes dont les formations disciplinaires, les expériences, et les vues sur le monde diffèrent grandement. Entre les diverses parties constituantes de l'organisation, l'appréhension du réel, et la définition de ce qui fait problème et nécessite une solution organisée varient. L'organisation est donc aussi le lieu où se négocie et s'impose un ordre, une hiérarchie entre les divers points de vue[1]. Telle entreprise est dirigée par les impératifs de la Recherche et Développement, telle autre par les tendances marketing, cette autre organisation ne jure que par l'optimisation financière ou l'égalité la plus stricte entre collaborateurs. À ce titre, l'organisation devient un médiateur des rivalités qui peuvent s'établir à divers niveaux.

Selon cette grille de lecture, chaque organisation est un ordre négocié entre parties prenantes qui assoit la victoire temporaire d'une vision sur le monde au détriment d'autres vues[2]. La domination d'acteurs coalisés à l'intérieur de l'entreprise et de l'organisation en général peut être plus ou moins durable. Plus elle est instable, plus les injonctions découlant des tenants de l'ordre actuel sont susceptibles d'être contredites demain par les mêmes dirigeants ou leurs remplaçants. *A fortiori*, un nouveau lea-

1 Pfeffer J., Salancik GR. 1978. *The external control of organizations – A resource dependence perspective*, Harper and Row : New York.
2 Fligstein N. 1990. *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

dership impose une nouvelle clique et de nouveaux ordres en rupture le plus souvent avec le régime du passé[1].

La succession d'ordres et de contrordres désagrège l'ossature décisionnelle de l'organisation. Elle en affaiblit la capacité d'action. Elle risque de décrédibiliser le principe de délégation sur lequel repose la chaîne de commandement et de responsabilité propre à toute organisation. Les contrordres entretiennent le sentiment de désorganisation tel un souffle qui attise et propage les flammes d'un incendie. L'appartenance à l'organisation ne tient plus qu'à un fil qui souvent rompt : perte de motivation, sentiment d'inutilité, départ volontaire ou non.

*
* *

Les entreprises et les organisations en général sont des instances collectives de coordination de ressources orientées vers une finalité. Les difficultés débutent dès qu'est posée cette simple définition. D'une part, l'adéquation entre la fin affichée et les moyens disponibles et alloués ne va pas de soi. De l'intérieur des organisations, des désajustements se produisent entre ce qui est cru, professé, et ce qui est effectivement mis en œuvre. Des contresens se font jour, qui alimentent la défiance et entament le sentiment d'appartenance. D'autre part, la coordination elle-même résulte d'une négociation constante, qui sur l'éventail des nuances part de la discussion policée et atteint quelquefois la bataille rangée, entre visions du réel, enjeux principaux, et solutions à apporter. Aux consignes dûment répétées succèdent des consignes contraires. Aux

1 Le changement de dirigeants et des manageurs est le signe et le vecteur du changement de logique d'actions et source de contrordres (cf. Thornton, PH, Ocasio, W. 1999. « Institutional logics and the historical contingency of power in organizations : Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990 ». *American Journal of Sociology*, 105(3): 801–843).

objectifs impératifs répondent de nouvelles conditions qui contredisent le credo établi. Les contrordres eux aussi sapent la base qui soutient l'appartenance à une organisation.

Ces deux phénomènes, les contresens et contrordres, témoignent de la déraison organisationnelle. Les contresens en ce qu'ils caractérisent des allocations de moyens qui contredisent la raison d'être de l'organisation minent le sentiment d'appartenance de l'individu à une organisation. Les contrordres fragilisent aussi l'appartenance organisationnelle en ce qu'ils affectent la confiance dans l'ossature décisionnelle de l'organisation. Sous le coup de ces deux manifestations de la déraison organisationnelle, notre monde vécu se désunit et chancelle.

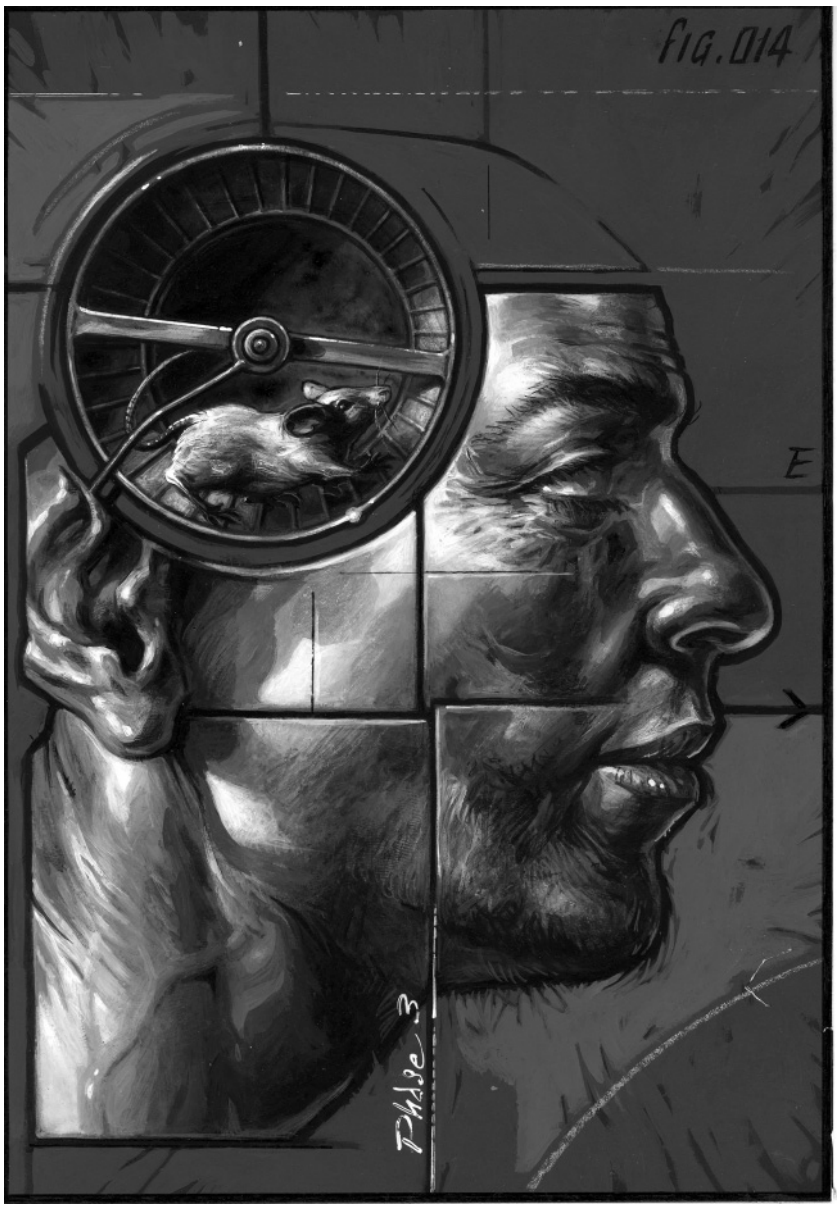


FIG. 014
E
PHASE 3

Chapitre 6

La décote de sens

Nous nous lions aux organisations dont nous sommes membres. En complément de ces appartenances organisationnelles, de multiples autres organisations, proches ou lointaines, proposent des *res*-sources qui contribuent à former notre monde : dans mon monde, le cinéma ou la boutique de quartier côtoient la Grameen Bank ou Max Havelaar. Nos attachements à ces organisations procèdent des versements que chacun de nous opère dans leurs solutions, réservoirs de sens pour nous tous, pris individuellement et collectivement. Et notre monde organisé est la somme ordonnancée de nos appartenances et attachements.

Les organisations produisent donc des solutions qui sont des réservoirs plus ou moins temporaires d'un sens particulier pour chacun mais toujours un sens multiple parce qu'il est rattaché à une pluralité de personnes. La co-construction convergente de sens autour de solutions partagées maintient pour moi le monde organisé tel que je le vois et je le vis. Ces solutions partagées sont des éléments où je puise une réassurance, une adhérence entre mon monde organisé et le monde extérieur. Elles sont des *res*-sources, des points d'appui passagers qui me permettent de me reconnaître dans des parcelles de sens propres à une communauté. Des espaces de partage de sens, publics ou privés, physiques ou virtuels, se créent : 6,000 « deuchistes » se sont réunis, venus de toute l'Eu-

rope, fin juillet 2011 à Salbris, village entre Vierzon et Lamotte-Beuvron, pour célébrer la 2 chevaux Citroën. Des clubs virtuels à la longévité variable accompagnent un produit tout au long de son cycle de vie – et parfois après sa mort : club de fans pour les Aventi des années 60, Polaroïd, Goldorak ou Harry Potter.

Mais l'adhérence parfaite entre le sens donné à mon monde organisé et l'évolution du monde qui m'entoure est plus l'exception que la règle. Je sais que le renouvellement technique fera en sorte que je changerai bientôt de téléviseur, d'ordinateur, de voiture, d'assureur, de boulanger, de supermarché... Et j'intègre ces données à mon modèle. Parfois cependant, des événements secouent mon monde organisé. J'apprends que le salaire de mes supérieurs hiérarchiques est trente fois supérieur au mien et croît malgré les difficultés actuelles. La crise économique balaie mon entreprise. Mon administration de tutelle est dissoute. Les produits que j'achète habituellement sont toxiques. Mes médicaments sont dangereux pour la santé... Ces événements viennent heurter les fondations de mon monde vécu, et voici que naît l'impression que ce monde est déréglé, amoral, et insignifiant ; voici que s'accélère la désorganisation du monde.

En complément de la déraison organisationnelle qui brouille les repères internes de l'appartenance à une organisation, de l'extérieur, des menaces pèsent sur l'attachement aux organisations qui peuplent le monde vécu par chacun. Rendre compte de la désorganisation du monde passe ainsi par la prise en compte des ruptures de sens internes et externes que connaissent les organisations. Ces ruptures de sens externes, légères ou plus profondes, proviennent d'un décrochage entre ce qu'une organisation apporte comme solution, à ce qu'elle produit comme *res*-source, et ce que les gens ont à leur disposition par ailleurs. Dans son rapport à son environnement, l'organisation en tant que porteuse de sens est soumise à

comparaison, jaugée et sujette à recevoir aussi bien qu'à perdre du soutien matériel et symbolique. D'une part, une solution qui paraît appropriée et acceptable aujourd'hui peut ne plus l'être demain ; la légitimité de l'organisation n'est ainsi pas donnée pour toujours. D'autre part, de nouvelles organisations peuvent également offrir de meilleures solutions, et le sens porté par les anciennes perd de son intensité ; la concurrence perturbe donc la valeur et l'attachement attribués à certaines solutions plutôt qu'à d'autres. Nous tous alors, comme incarcérés dans notre monde organisé et qui fait sens pour nous, devenons exposés à d'autres solutions et d'autres discours que nous pouvons apprécier ou ne pas comprendre. La perte de légitimité et la pression de la concurrence sont donc à la source d'une décote de sens, cause qui de l'extérieur de l'organisation attaque le fondement de mon attachement à telle ou telle solution, à telle ou telle organisation. La décote de sens nourrit donc à son tour la désorganisation du monde vécu.

Légitimité et acceptabilité des solutions

La première cause de la décote de sens provient de la perte de légitimité des solutions proposées. La légitimité est l'attribut d'une entité ou d'une action en ce qu'elles sont jugées appropriées par un groupe social. Les membres de ce groupe social soutiennent l'entité dans sa raison d'être, lui octroient de ce fait une source d'autorité pour agir d'une certaine façon. Le médecin, en tant que représentant de l'institution médicale est légitime ainsi à recevoir les secrets de ses patients. Le manageur n'est pas légitime lorsqu'il conseille en tant que supérieur hiérarchique son subordonné sur la façon de conduire son couple. La légitimité s'applique aux organisations. Telle église professe des avis sur la conduite des affaires écono-

miques ou l'intimité sexuelle de chacun ; elle sera légitime dans ces avis selon certains de ses fidèles, et sortira de son champ de légitimité pour d'autres. Sur le site d'Altria, le groupe cigarettier qui produit Philip Morris et Marlboro, on peut trouver des conseils sur la façon d'arrêter de fumer. Quelle légitimité accorder à ces conseils ?

Le sens que nous versons dans les solutions, réceptacles produits et soumis à notre jugement par les organisations, est en redéfinition constante. Nous tous, employés, décideurs, consommateurs, citoyens interprétons les décisions et les actions des organisations dans un contexte élargi. Nous sommes aussi membres de nombreuses organisations en même temps et au cours de notre vie. La co-construction du sens général et des sens particuliers qui constituent nos mondes vécus ne s'achève jamais complètement. Et sans cesse de nouveaux problèmes surgissent auxquels des solutions hier inappropriées deviennent légitimes ou qui aujourd'hui encore acceptables ne le seront plus demain. Ainsi, faut-il payer les donneurs de sang ou de cellules reproductives (ovules, sperme) ? Doit-on autoriser la procréation médicalement assistée pour les couples homosexuels ? Quelles organisations peuvent valider la « santé » des banques ? Qui est légitime pour décréter un État de l'Union Européenne en faillite ? Voilà quelques exemples pour lesquels les organisations s'échinent à décrire le problème et à fournir des solutions qui jouent avec les normes de ce qui est aujourd'hui acceptable et approprié.

Aussi l'approbation sociale en tant que composante essentielle de la légitimité est-elle un socle qui garantit un degré de stabilité pour les organisations, la conduite et la poursuite de leurs opérations. Les structures de compréhension et de sens sont lentes à changer, et la légitimité est donc recherchée par les organisations. Les grands groupes énergétiques utilisant les ressources naturelles carbonées – charbon, pétrole, gaz – misent en

masse sur les énergies renouvelables. Même si la part que représentent ces nouvelles solutions est ridicule dans leur portefeuille actuel, elles investissent pour gagner en légitimité aujourd'hui autant que pour être positionnées sur les bonnes niches de demain.

Être légitime pour une organisation ou une entreprise consiste donc à être perçu par un ensemble de personnes – les employés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs… – comme proposant des solutions acceptables et appropriées tout en opérant de manière acceptable et appropriée[1]. La légitimité se gagne, se construit, se maintient – et se perd. Les sites de ventes de billets d'avion en ligne sont aujourd'hui aussi légitimes que les anciennes agences de voyage ayant pignon sur rue à délivrer des titres de transports. Les banques en ligne sont légitimes. Mais les entreprises produisant des cigarettes ont perdu en légitimité dans de nombreux pays sur les deux dernières décennies. La symbolique de la cigarette s'est altérée. D'émancipation, de liberté, de rupture avec les conventions, la cigarette est devenue pour de nombreuses personnes le signe du conformisme, de la dépendance, voire de l'avilissement.

Perdre sa légitimité pour une organisation, c'est se vider de sa raison d'être telle qu'elle est conférée par l'ensemble des acteurs sociaux qui jugent du caractère acceptable et approprié des solutions proposées et des modes de production utilisés par l'organisation. Lorsque la légitimité est remise en cause, le sens s'écoule hors de l'enveloppe organisationnelle. De façon brutale : un scandale entame le soutien en l'organisation. La marée noire due à British Petroleum dans le golfe du Mexique en 2010 lui a fait perdre toute crédibilité sur le volet environnemental de sa politique. De façon progressive : les pharma-

1 Suchman MC. 1995. « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches ». *Academy of Management Review* 20(3): 571–610.

cies deviennent de plus en plus des magasins de produits divers et variés dont l'efficacité médicale reste à prouver.

Ainsi les organisations baignent dans un bain de conceptions sur ce qu'il est « normal » de proposer et de faire. Les mouvements sociaux, l'ouverture aux enjeux humains et environnementaux, la circulation des hommes et des idées autour de la planète, la création d'organisations nouvelles et alternatives, et la recomposition constante et multiple des identités et des appartenances sociales contribuent à modifier les normes de l'acceptable et de l'approprié. Quelle que soit la source du changement, les organisations sont soumises à des perturbations des normes et participent au maintien du normal – ou à son éviction. Être attaché aux produits Boiron, laboratoires leaders du traitement homéopathique suppose d'adhérer a minima au credo véhiculé par ce type de soin. Mais, lorsque sous la pression des concurrents de l'industrie pharmaceutique classique, la loi modifie le type de remboursement des produits homéopathiques en raison de l'absence invoquée de tests scientifiques probants relatifs à l'efficacité de ce genre de traitement, la solution proposée par les laboratoires homéopathiques subie une perte de légitimité. Les conséquences peuvent être un resserrement idéologique – dans cet exemple autour du credo homéopathique – mais plus sûrement une perte d'audience pour ce type de cure.

Lors d'une disparition progressive ou brutale de légitimité, les individus attachés à l'organisation perdent un stabilisateur de sens. L'organisation à laquelle je croyais, que je soutenais, à qui j'octroyais une certaine autorité m'a trompé : elle pollue, elle fait employer des enfants, elle sous-traite à des exploiteurs. Ma marque fétiche est souillée et les solutions, réceptacles de mes versements d'affects et de significations, sont percées, le réservoir de sens se vide de son contenu.

La décote de sens issue de la perte de légitimité alimente la désorganisation du monde vécu. Soutenir une

organisation, un club, une association, un centre de recherche, une entreprise est une relation mutuelle d'étaiement. La perte de légitimité, le virage vers l'inapproprié et l'inacceptable caractérise le retrait du soutien d'une partie du public qui co-construisait du sens par le truchement de l'organisation et de ses solutions. L'organisation en perte de légitimité est déséquilibrée. Mais aussi ceux qui lui conféraient la légitimité qu'elle a perdue et pour qui un pan de leur monde vécu se décroche.

Concurrence et renouvellement des solutions

La seconde raison principale qui cause une dépréciation du sens profond porté par une organisation est la mise à disposition de solutions concurrentes qui réduisent l'attrait des unes – décote de sens – et accroissent celui des autres – qui ont la cote.

Toute organisation est une instance collective grosse de solutions pour régler des problèmes. La notion de problème recouvre de nombreuses acceptions. Un besoin non satisfait est un problème auquel une organisation va offrir un type de solution. Une catastrophe climatique de grande ampleur, voici que des organisations viennent apporter leur aide : hôpitaux de campagne, toiles de tentes, nourriture. Avant d'être une fonction de production, l'organisation est une fonction de solution. Lorsque les solutions peuvent être remplacées par de plus performantes, le principe même de l'organisation, sa fonction de solution se dérègle, s'estompe, se délite. Le sens profond du groupe s'altère, les membres de l'organisation reconstruisent le sens et s'engagent dans de nouveaux combats ; d'arrière-garde, de mutation, de tradition, d'innovation, toutes les voies sont ouvertes. Les utilisateurs, destinataires ou consommateurs se détournent des solutions pro-

posées et adoptent des solutions concurrentes, rebâtissant leur monde vécu avec ces nouveaux réservoirs de sens.

À l'été 2012, l'entreprise toulousaine FRAM, se trouve dans la tourmente. Le chiffre d'affaires est en baisse et les bénéfices du tour-opérateur, propriétaire de son réseau d'agences de voyage aussi bien que de résidences de tourisme, plongent dans le rouge une nouvelle fois. Le positionnement stratégique – l'intégration verticale de l'ensemble des maillons de la chaîne de voyages, depuis les agences jusqu'aux hôtels – et les zones géographiques privilégiées par le groupe sur le pourtour méditerranéen le condamnent à des choix drastiques. La concurrence de tours opérateurs sur internet, d'agences de voyage virtuelles, et de comparateurs de prix de séjour contraint FRAM à revoir radicalement son organisation opérationnelle. Les troubles au Maghreb suite aux « printemps arabes » de 2011 sont appelés à durer et à peser sur le taux d'occupation des résidences du groupe. Il ressort de l'esquisse de ce cas que la solution offerte par FRAM ne semble plus aussi attractive qu'elle pouvait l'être il y a dix ans, lorsque les clients n'envisageaient pas encore les sites internet comme des fournisseurs fiables de services de loisirs et que les destinations retenues n'avaient pas été secouées par les soubresauts de la démocratisation de leurs régimes. Comme l'illustre cet exemple, l'impermanence foncière de la co-construction du sens est liée à la fragilité consubstantielle des solutions portées par les organisations.

Dès lors que plusieurs organisations proposent leurs solutions pour répondre à des problèmes réels et perçus, la co-production du sens est en marche. La PS3 est supérieure à la Xbox pour telles et telles raisons, l'Iphone supplante le Blackberry, les légumes bio sont les meilleurs pour la santé, etc. Les solutions se matérialisent, les réservoirs se remplissent de sens à des degrés divers, notre monde vécu intègre de nouvelles *res*-sources. Les orga-

nisations qui fournissent les propositions qui s'intègrent le mieux à notre monde et pour lesquelles nous sommes prêts à bourse délier prospèrent, les autres souffrent de décote de sens parce que leurs solutions font de moins en moins recette pour un ensemble de moins en moins nombreux de personnes.

La concurrence est un principe d'émulation qui activement cherche les moyens d'accroître le sens et la valeur d'une solution pour une communauté d'individus faisant face à un problème. Les propositions soumises à notre attention par les concurrents redéfinissent les contours et la contenance des solutions, réservoirs de sens disponibles. Les concurrents privilégient certaines dimensions – le design, la marque, le rapport qualité-prix. Certaines solutions, dominantes un temps, peuvent être décotées par celles et ceux qui co-construisaient le sens avec les organisations. Ils se tournent vers les nouvelles propositions de résolution de leurs problèmes[1]. Il s'ensuit que la concurrence ne remplace pas seulement des solutions par d'autres. Puisqu'à toute solution correspond une organisation, la décote de sens due à la concurrence atteint les organisations, entreprises et toutes les autres, non pas superficiellement mais en leur sein. On ferme les mines, on démantèle les raffineries, on axe les politiques de déplacements sur les transports doux et en commun. La concurrence déplace le sens d'organisations à organisations, de solutions à solutions. Certains d'entre nous subissent la décote de sens de plein fouet et leur monde vécu est désorganisé parfois irrémédiablement. D'autres construisent à partir des solutions qui ont le vent en poupe un monde vécu où chaque pièce est à sa place et l'ensemble semble si solide que rien ne paraît pouvoir en ébranler le sens.

1 Christensen C. 1995. *The innovator's dilemma*, Harvard Business School Press, Cambridge MA.

*
* *

La désorganisation du monde vécu s'alimente de deux courants, la perte de légitimité et l'intensification de la concurrence, qui rendent caduques les solutions proposées par les organisations. Le sens attaché à la résolution de problèmes, qui est au fondement même de toute organisation depuis le club sportif jusqu'à General Electric, de l'association humanitaire en passant par Max Havelaar, se construit autant qu'il se décompose en liaison avec le contexte local de la légitimité et avec les solutions alternatives fournies par la concurrence.

Soutenir une organisation en en étant membre, acheteur, président, manageur, investisseur, donateur, c'est lui conférer sa légitimité dans l'espace public large des normes définissant l'acceptable et l'approprié. C'est lui donner crédit en opérant un versement de valeur (monétaire et de temps) et de sens (dans la solution, la solution-réservoir, la *res*-source). Lorsque les conditions de la normalité, de ce qui définit pour des groupes humains l'acceptable et l'approprié, sont bouleversées, la légitimité conférée par ces groupes humains aux organisations s'amenuise ou s'effondre. On supprime la corrida à Barcelone. On augmente les taxes sur les cigarettes. Des sites de jeu en ligne sont accessibles à tous. Des organisations enferrées dans leur raison d'être, leurs objectifs et les moyens mis en œuvre, sont désajustées par rapport à ce qui est ou n'est plus acceptable et approprié. Elles s'écartent ou sont écartées, se délégitimisent et nourrissent la désorganisation du monde vécu par leurs supporteurs et membres qui se détachent d'elles. Indépendamment de l'intensité de la concurrence, le degré de légitimité des organisations change, le niveau de soutien obtenu par différents types d'organisations et leurs solutions évolue au cours du

temps, et l'attachement aux organisations de notre monde vécu subit des à-coups.

La concurrence aussi vient chambouler les places acquises et nous faire reconsidérer nos appartenances et attachements aux organisations qui peuplent notre monde. Elle favorise le remplacement de solutions et des organisations qui portent ces solutions en vertu d'un accroissement prétendu ou réel de bien-être. Au cours du processus qui sélectionne certaines solutions parmi celles disponibles, la construction du sens est soumise à de violents chocs. Pour des raisons variées, les solutions proposées par une organisation n'apparaissent plus alors comme satisfaisantes. Quelle que soit l'organisation et ce qu'elle offre à ses membres et ses supporteurs, le club, la fondation, l'association, l'église ou l'entreprise ne portent ni n'apportent plus « assez » de sens. Elles « font » moins sens. Leurs membres se questionnent. Leurs supporteurs, publics, clients, et usagers se détournent d'elles. Le remplacement rapide de solutions sous l'effet de la concurrence dévalue la notion d'attachement et alimente pour de nombreuses personnes la désorganisation du monde.

Au total, la décote de sens, qu'elle provienne de la perte de légitimité, de l'accroissement de la concurrence ou des deux à la fois, nourrit la désorganisation du monde vécu en tant que phénomène essentiel des premières décennies du XXI^{e} siècle. Ce mouvement est plus ou moins rapide et ressenti plus ou moins intensément selon nos appartenances, rôles et positions relatives au sein des organisations qui subissent ces fluctuations, et selon nos investissements matériels et symboliques dans les solutions portées en haut de la cote ou décotées.

Partie 2. Sortie

Aux sources de la désorganisation

Les chapitres de cette deuxième partie tracent les contours de l'organisation comme porteuse de sens partagés autour de solutions qui fonctionnent comme autant de *res*-sources pour nous. Deux grands modes de construction de sens coexistent : l'appartenance à des organisations de divers types et nos attachements aux solutions proposées par des organisations. D'une part, nous créons du sens en contribuant nous-mêmes à la production de solutions : l'organisation à laquelle chacun appartient lui permet de remplir de sens son activité – depuis les attaches les plus mineures de l'engagement minimal, le boulot alimentaire, jusqu'à l'investissement probablement excessif du « workcoolique ». D'autre part, en complément de nos appartenances organisationnelles, nous peuplons nos univers personnels d'atta-

chements à de multiples solutions disposées à notre attention par d'autres organisations. Ces solutions sont des réservoirs de sens pour nous, nous y versons un peu, beaucoup, ou passionnément notre énergie, notre capital, nos affects, et nos significations. Autour de problèmes identiques et de solutions communes, nous partageons aussi avec d'autres personnes des fragments de notre monde vécu. Nous co-construisons le sens à plusieurs, et portons des jugements depuis notre monde vécu qui se trouve tantôt renforcé dans ses croyances et son existence ou qui tantôt subi des chocs, des décrochages.

Ces chocs et décrochages proviennent de deux sources principales : la déraison organisationnelle et la décote de sens. D'une part, la déraison organisationnelle, à savoir les désajustements internes entre les fins énoncées et les moyens engagés concrètement par l'organisation, désagrègent de l'intérieur la confiance et le principe même d'autorité qui sont les sous-bassements de l'appartenance organisationnelle. Les raisons d'agir en conformité avec les missions et les objectifs de l'organisation peuvent être contredites lorsque les allocations de moyens démentent les fins poursuivies et forment des contresens multiples. En outre, l'autorité se fracture lorsque les contrordres entament le crédit concédé par les exécutants aux décisionnaires. Contresens et contrordres, les deux manifestations principales de la déraison organisationnelle, affaiblissent l'appartenance des individus à leur organisation.

D'autre part, les solutions portées par les organisations – les missions humanitaires d'organisations non gouvernementales aussi bien que les innovations techniques des entreprises – baignent dans des courants plus vastes dont la légitimité change au cours du temps. Elles sont jaugées constamment à l'aune de l'acceptable et de l'approprié. Des voix remettent en question le bien-fondé des pratiques mises en œuvre pour parvenir aux solutions ; d'autres en saluent les mérites. Les organisations recherchent la légitimité auprès de leurs publics – employés, investisseurs et clients – autant que ces publics les soutiennent pour préserver leur monde. Tandis que certaines parviennent à

gagner et conserver ce soutien, d'autres perdent en légitimité. En outre, des propositions concurrentes contestent la pertinence et la valeur des solutions actuellement offertes. La concurrence entretient un taux d'obsolescence de nos appartenances et attachements à des organisations. Ces deux pressions externes se traduisent par le risque d'une décote de sens du monde vécu pour les individus qui appartiennent ou sont attachés à ces organisations et à leurs solutions.

Ainsi, les dynamiques internes – les contresens et contrordres – et externes – la perte de légitimité et l'accroissement de la concurrence –alimentent la désorganisation de nos mondes vécus. La plupart d'entre nous avons appartenu ou appartenons toujours à plusieurs organisations, et les effets de la déraison organisationnelle et de la décote de sens sont démultipliés du fait de nos attaches plurielles. Les conséquences des découplages internes entre les décisions des dirigeants et leurs contradictions et reniements ainsi que les chocs externes dus aux fluctuations des normes de ce qui est acceptable et approprié (légitimité) et aux propositions alternatives (concurrence) sont décuplés du fait de l'incohérence entre nos appartenances et attachements multiples. Le travail qui incombe à chaque individu pour réparer son monde vécu, pour rationaliser la disparition d'une entreprise, la décrédibilisation d'un club, justifier l'attachement à des services ou produits ringardisés, soutenir l'émergence de nouvelles solutions qu'une majorité dont nous ne sommes pas trouvent légitimes, ce travail est énorme et souvent décourageant ; il est proportionnel à notre sentiment de désorganisation.

Les appartenances et les attachements à de multiples organisations qui subissent les assauts répétés de la déraison organisationnelle et de la décote du sens nous imposent d'unifier autant que faire se peut nos points de vue écartelés, de tisser en une étoffe aussi résistante que possible les bribes de sens issues de nos expériences et contenues dans nos *res*-sources. Tandis que les micro-mondes d'antan limités en nombre, dans l'espace et dans le temps, permettaient de faire coexister les fils épars des appartenances et des attachements en un tout cohé-

rent – l'armée, l'église, la profession, le parti, l'entreprise ou la famille cohabitaient sans trop de frictions –, le macro-monde éclaté d'aujourd'hui devient pour nombre d'entre nous insensé.

Les deux dynamiques, déraison organisationnelle et décote de sens, l'une interne et l'autre externe, déstructurent le sens porté par les différentes organisations dans lesquelles nous investissons à des degrés divers et consacrent ainsi la désorganisation du monde vécu comme un état de fait.

Partie 3. Entrée

La légitimité fluctuante des logiques d'action

De l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation guettent les forces de sa négation. Les contresens et contrordres rebondissent sans fin en interne et entament le sentiment d'appartenance à l'organisation. De l'extérieur, deux grandes pressions appuient sur l'enveloppe organisationnelle et sont à la source la décote du sens : la perte de la légitimité et l'accroissement de la concurrence. La désorganisation est une fatalité et n'est pas une fatalité. Elle est inévitable au sens où les organisations dysfonctionnent par nature et où les pressions de légitimité et de concurrence sont consubstantielles à toute société humaine. Elle n'est pas une fatalité au sens où les conséquences négatives

pour les individus de la désorganisation du monde peuvent être sinon évitées du moins amoindries.

Afin d'entamer une reconquête du sens, de rebâtir un monde vécu stable et vivable, peuplé d'organisations plus éphémères que durables, nous devons reconnaître que la légitimité des organisations est plurielle, qu'elle passe d'un genre à un autre et tenter de répondre à quelques questions essentielles. D'où vient que certaines organisations perdent ou gagnent en légitimité ? Comment rendre compte de la confrontation entre des organisations incarnant différents principes – la croyance, l'expertise, le bien public, le profit maximal ? Pourquoi selon les époques ou les lieux certains principes et certaines logiques d'action sont-elles plus en cour que d'autre ? Armés de réponses même temporaires, nous pourrons mieux expliquer la perte ou des gains de légitimité que connaissent certaines organisations et qui affectent le monde vécu des individus qui leur sont liés sous les deux modes de l'appartenance et de l'attachement.

L'issue ne se trouve pas du côté des visions sociales structurantes qui prônent l'émancipation des masses (sociologie du social) ni de celles qui vantent les mérites des associations temporaires (sociologie de l'assemblage). L'issue ne se trouve guère plus du côté de la contemption du « marché » ou de ses louanges. Les oppositions frontales et les théories du complot ont leurs avantages – elles ciblent un coupable pour tous les maux du monde, elles dynamisent leurs supporteurs – mais leurs défauts sont plus patents encore. Elles abaissent l'analyse à ne retenir qu'un facteur, à l'origine de tous les problèmes ; elles infantilisent les défenseurs de ces thèses ; elles ne proposent pas de solutions réalistes au-delà du sacrifice de boucs émissaires.

Dans les pages qui suivent, nous nous efforçons d'éviter les raccourcis simplificateurs et procédons en trois temps, identifiés par les trois prochaines parties de cet ouvrage. Afin d'amorcer une recomposition du sens perdu, chacune aborde une des sources de la désorganisation du monde : la perte de légitimité et la concurrence (qui composent la décote de sens) et la déraison organisationnelle. Il va s'agir d'abord de com-

prendre les diverses logiques d'action plus ou moins légitimes incarnées par les organisations, puis ensuite d'accepter l'existence d'avantages concurrentiels de certaines organisations sur leurs comparses indépendamment de leurs logiques d'action, et enfin de réensenser le monde à partir des liens qui nous unissent aux organisations.

Le premier temps de l'analyse pose l'existence d'un espace public dans ses dimensions politiques et économiques comme une condition préalable au fait que les organisations peuvent choisir différentes finalités, différents principes de fonctionnement, et différentes identités – éléments qui définissent la logique d'action exprimée par chaque organisation. Pour résoudre les tiraillements au sein de l'espace public entre les différentes logiques d'action possibles, il est avancé l'idée que ni la séparation entre les dimensions politiques et économiques de l'espace public, ni le recours à des principes métaphysiques holistes tels que la solidarité ou la nation ne sont adéquats. La reconstitution du sens des mondes vécus par chacun passe plutôt par la reconnaissance de la dimension organisationnelle de l'espace public. En effet, au sein de l'espace public, pour rendre effectives les orientations politiques ou pour faire fonctionner les marchés, le secours d'une variété d'organisations est indispensable. Et ce sont les appartenances et les attachements à ces organisations qui permettent aux individus de faire sens de leur monde vécu. Aux dimensions politique et économique de l'espace public, il convient donc d'ajouter une dimension organisationnelle.

Toute organisation est porteuse de sens local en ce qu'elle incarne une logique d'action particulière, avec des principes organisateurs précis, qui forment une cohérence entre eux. Les logiques d'actions, sédimentées au cours du temps, dirigent l'attention des membres des organisations et déterminent leurs comportements. Dans cette partie, quelques logiques d'action sont esquissées : la logique de métier, la logique de famille ou la logique d'État par exemple. Ce sont ces logiques d'actions, auxquelles adhèrent les organisations, qui sont plus ou moins légitimes au cours du temps et selon les lieux. La décote de sens

survient quand la logique d'action matérialisée par une organisation devient moins prisée, ce qui fragilise l'appartenance et l'attachement des individus liés à cette organisation et entraîne la désorganisation de leur monde vécu.

Ce phénomène de confrontation entre organisations aux logiques d'action distinctes s'est intensifié depuis trois décennies environ. Une logique d'action tend à s'imposer et à gagner en légitimité au détriment des autres : la logique de marché. En effet, les logiques les plus à même de justifier leur efficacité, de « prouver » leur raison d'être telles qu'elles sont, sont celles qui répondent le plus aux impératifs de justification et d'argumentation dans l'espace public. La logique de marché est centrée sur la mesure et la comparaison et pour cela gagne en crédit, et définit de son point de vue les conditions de ce qui est approprié et acceptable pour une majorité d'individus. La logique de marché est donc une cause importante de la désorganisation du monde d'un grand nombre de personnes qui sont au sens premier déboussolées par les pertes de repères qu'inflige la logique de marché aux organisations dont elles sont membres ou auxquelles elles sont attachées.

Chapitre 7

Les trois dimensions de l'espace public

Les organisations sont porteuses de solutions collectives. Elles les proposent dans ce qu'on appelle l'espace public. La raison pour laquelle nous vivons la désorganisation du monde de façon plus aiguë qu'à n'importe quel autre moment de l'histoire de l'humanité provient justement de ce que l'espace public dans lequel nous nous mouvons, nous nous orientons est devenu hyper-vaste et granuleux. Il est parcouru de multiples courants qui polarisent nos pensées et déterminent nos actes de façons distinctes et souvent contradictoires. Ce que nous dénommerons les logiques d'action.

La crise existentielle vécue par un prêtre, un artisan, ou un chevalier au XV^e^ siècle ou celle d'un ouvrier canut ou d'un noble aux maigres fermages à l'âge de la première révolution industrielle n'a ni la même nature ni la même intensité que la désorganisation que peut vivre l'immense majorité d'entre nous au XXI^e^ siècle. Ces crises concernaient une dimension fondamentale de l'ordre ancien, par exemple le religieux, la science, le travail ou la rente. Une période s'ouvrait, des temps nouveaux se concrétisaient autour de nouvelles croyances et des artefacts techniques. Un clergé se constitue autour de Luther, l'art renaît, les machines apparaissent, le prolétariat se reconnaît, les ingénieurs font corps. Les querelles opposent alors des camps retranchés, les anciens contre les modernes. Les gens s'orientent aisément dans ces temps bouleversés, ils

sont contre, ils sont pour le changement, ils sont neutres. Dans la situation actuelle, nous sommes définis et redéfinis par nos appartenances organisationnelles multiples. L'opposition au renouveau était un combat, une défense de la tradition ; elle devient au temps de la désorganisation un repli, un refus du contemporain multiforme. Il n'y a plus les protestants contre les catholiques, il y a une multitude de chapelles en compétition dans un monde plus sécularisé. Il n'y a plus les artisans contre les manufacturiers, il y a une concurrence globalisée. La révolution est plus rapide et concerne non pas une génération par siècle mais pratiquement l'ensemble des quatre générations qui constituent concomitamment les peuples. Leurs croyances subissent constamment des torsions et distorsions.

À l'heure d'internet et de l'innovation incessante, l'espace public dans lequel s'inscrit le sens est à facettes multiples. La tradition devient éphémère. L'enveloppe qui réunit les gens entre eux au sein de l'organisation est poreuse, des membres de l'organisation s'échappent, s'évaporent ou sont exclus. La gloire et la légitimité d'appartenir à telle église, telle armée, telle société, telle entreprise devient évanescente. Goldman Sachs, le modèle suprême de la banque d'affaires pendant des décennies, est vouée aux gémonies suite aux scandales financiers qu'elle a instigués et dont ses associés ont profité. Ce qui remplace cette opposition facile entre ancienneté et modernité, entre tradition et progrès, prend des tonalités diverses, suit des cohérences locales et particulières. On les appelle des logiques d'action. L'espace public est habité, parcouru, divisé par des logiques d'actions multiples et parfois contradictoires, parfois réconciliables. Pour saisir toute la complexité de la constitution et de la perte de légitimité, à l'origine de la décote de sens, il nous faut mieux comprendre d'une part la nature de l'espace public et d'autre part ces logiques plurielles d'action.

La genèse de l'espace public

L'espace public est le lieu où se joue la légitimité des organisations. Il existe une tradition intellectuelle qui fait remonter l'apparition et le développement de l'espace public au XVIII[e] siècle[1]. Son émergence est un héritage des révolutions américaines et françaises. Poussée par le développement intellectuel, scientifique et économique, la révolution industrielle du XVIII[e] siècle n'apporte pas que des progrès scientifiques et des transformations matérielles. La famille bourgeoise se resserre alors sur une intimité privée autour d'un habitat et de pratiques particuliers, l'hôtel particulier, les cours particuliers par les précepteurs, l'accès à ce que l'on appelle aujourd'hui la culture et les arts. Le monde bourgeois en se repliant sur ses affaires privées du même coup génère les conditions pour qu'un espace public s'ouvre, au sein duquel un plus grand nombre de personnes peuvent trouver à s'exprimer. L'apparition d'organes de presse est ainsi caractéristique de l'époque.

Le passage du système social, politique et économique féodal à celui du monde moderne a entraîné des bouleversements profonds. Les idées révolutionnaires fournissent le socle des valeurs de ce qu'on dénomme aujourd'hui la « modernité ». L'égalité : tous les hommes sont égaux ; la justice : chacun dispose des mêmes droits indépendamment de son rang ou de sa naissance ; la liberté : chacun dispose du droit de s'exprimer et de conduire ses actions par sa propre volonté. Sur ces bases, la notion de citoyen trouve un relief et nécessite des lieux d'échanges de paroles, depuis les partis politiques jusqu'à la presse d'opinion. L'élaboration de discours et de théories divergentes – les utopies de Fourier, le socialisme en germe, ou la formalisation de l'économie marchande – ouvre des

1 Habermas, J. 1997. *L'Espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*, Payot, Paris.

voies inexplorées et, à mesure que l'éducation se popularise, engage un nombre croissant de personnes à prendre part aux débats. C'est l'ouverture de l'espace public où s'échangent et se confrontent les opinions. Petit à petit, la technocratie bureaucratique du gouvernement se dissocie de la fonction politique représentative. Par l'élargissement successif du droit de vote à un ensemble plus vaste de citoyens, le chef de l'État n'est plus celui qui seul énonce les règles et les fait appliquer. Il s'appuie sur une administration qui occupe une place variable dans ses rapports avec la chose publique et aux intérêts portés et défendus par les organisations utilisant les moyens privés de production, telles que les entreprises.

L'émergence progressive de l'espace public dans ses dimensions politique et économique est un guide assez sûr qui permet de distinguer les sociétés ouvertes des sociétés totalitaires. L'Égypte a porté témoignage récemment de l'effondrement d'une société pré-moderne marquée par l'absence de lieux publics (depuis des salles de réunions, des blogs, ou des journaux ou webzines) où peuvent s'échanger les opinions individuelles et collectives. L'inexistence d'organisations suffisamment puissantes pour porter une parole distincte de celle du chef de l'État et de son administration traduit l'étroitesse de l'espace public. Lorsque l'espace public est inondé des thèses d'État, lorsque la logorrhée administrative vante la super-puissance du chef de l'État comme en Tunisie sous Ben Ali, les citoyens suffoquent. Les régimes totalitaires confondent pour mieux les contrôler l'espace public et la sphère d'État, l'espace politique et le champ économique.

Aussi l'histoire s'écrit-elle dans les espaces publics petits ou grands où le débat critique s'installe, où les solutions proposées par les organisations sont non seulement matérielles mais aussi matière symbolique, matière à parole politique et à jugement de goût. Les solutions en tant que réservoirs de sens proposés par les organisa-

tions de tous types requièrent un espace public qui soit suffisamment ouvert et libre. Cet espace public répond à deux impératifs, l'un politique et l'autre économique. La dimension politique de l'espace public exprime les lois, normes, et codes en vigueur sur le territoire où toute solution est proposée. La dimension économique de l'espace public détermine les conditions auxquelles s'effectuent les échanges marchands. Ces deux dimensions dessinent les contours des lieux, physiques ou virtuels, à la fois place publique et place de marché, où les offres se côtoient, où les solutions forgées par les organisations confrontent leurs propositions de valeurs, valeurs symboliques, techniques, et monétaires.

Dans la façon de penser l'espace public et ses dimensions politique et économique, deux grandes sources de confusion conduisent à rejeter à l'arrière-plan les organisations. La première erreur consiste à concevoir la dimension économique indépendamment de la dimension politique, l'État et le marché fonctionnant dans leurs sphères respectives à partir de principes qui leur seraient propres. Il nous semble qu'il faille réaffirmer que ni l'un ni l'autre ne fonctionnent en dehors des organisations diverses et variées qui assurent le maintien et les échanges entre ces deux dimensions de l'espace public. Si l'on estime que les dimensions politiques et économiques de l'espace public ne sont pas indépendantes mais dans un rapport conflictuel, la puissance de l'argent cherchant à contrôler le pouvoir politique, la seconde erreur envisage un remède moral ou métaphysique aux méfaits supposés et réels de la diffusion croissante de la logique de marché à de multiples aspects de l'activité humaine. Là encore, il nous semble qu'il faille penser différemment le rapport au politique et à l'économique, en intégrant au premier plan de l'analyse les organisations dans leur variété.

Le marché n'est pas autonome

La première simplification d'analyse renvoie les aspects politiques et économiques de l'espace public dans leurs sphères respectives. Dans cette conception, la place de marché fonctionnerait de manière autonome, indépendamment des systèmes politiques régissant les rapports sociaux et humains. Pour certains, que le marché fonctionne de lui-même est une chose essentielle – ce que soutiennent les partisans du laissez faire économique où toute réponse passe par le recours au marché comme système d'allocation optimal[1]. Pour d'autres, la même cause oblige le politique à intervenir par intermittence et justifie la régulation serrée du marché par le souverain – ce que défendent ceux pour qui l'État est le meilleur distributeur et redistributeur de la richesse générée au bénéfice du bien-être commun.

Nous pensons qu'il faut amender l'idée que la dimension économique de l'espace public est autonome et mettre au premier plan l'ensemble des organisations de diverses sortes qui font d'un marché ce qu'il est. L'hypothèse d'autonomie entre dimension politique et économique doit non seulement être revue, mais elle doit être enrichie d'une troisième dimension : la dimension organisationnelle. Au-delà des principes généraux qui définissent légalement ce qu'est un marché et qui en sont les opérateurs, le marché n'existe que par les multiples autres organisations qui valident l'identité des offreurs, qui font appliquer les conditions auxquelles ils peuvent opérer, et qui contrôlent et aident à hiérarchiser la qualité des informations disponibles indispensables aux acheteurs. Pour en citer quelques-unes, ces organisations sont des agences publiques ou privées, des consortiums, des groupements d'actionnaires, des associations de consommateurs, ou des agences d'accréditation ou d'évaluation. Le marché

1 Cf. Orléan A. 2011, *op. cit.*

n'est pas une totalité cohérente, un lieu vide où rebondissent chacun à leur tour les arguments (politiques et commerciaux) des uns et des autres, sorte de jeu de tennis où chaque joueur frappe la balle à son tour sous le regard placide d'un arbitre. Le marché est bourré de voix discordantes portées par de multiples organisations aux finalités distinctes et aux moyens inégaux.

Ainsi, dès sa constitution, au cours du XVIII[e] siècle, le marché nécessite tout un renfort de règles et d'organisations qui surveillent, codent et notent les producteurs et les distributeurs. Dans son volumineux *Traité de la police* publié entre 1705 et 1719, Nicolas Delamare énonce le principe selon lequel la police doit surveiller les échanges entre marchands car ceux-ci sont avares et peu honnêtes[1]. Pour permettre aux échanges de s'équilibrer entre provinces et de lutter ainsi contre les disettes orchestrées par les marchands intéressés à l'accroissement du prix des céréales, un suivi pointilleux des diverses pratiques des marchands s'impose. La liberté de commercer résulte de l'application stricte de principes d'échanges par des marchands reconnus au sein de territoires délimités dans l'espace et dans le temps. La surveillance par l'administration assure donc le bon fonctionnement du marché, ce que la langue française traduit à la fois dans son principe et son résultat : bon marché. À cette époque, l'exercice de la surveillance directe des marchés est confié aux « commissaires enquêteurs examinateurs conseillers du Roi ». Ces derniers n'étaient cependant pas des plus assidus, comme le révèle la lecture de leurs comptes rendus expéditifs, portant essentiellement sur la propreté des lieux de négoce et des places de marché. Une interprétation de ce fait tient comme le propose B. Harcourt en ce que, parmi les multiples taches auxquelles se vouaient les commissaires, de nombreuses se trouvaient être plus rému-

1 Delamare N. 1705-1738. *Traité de la police*, Paris : J et P Cot, M. Brunet, et JF Hérissant.

nératrices que la vérification laborieuse des boutiques, réserves, et contrats entre marchands[1].

Sur les quarante dernières années, de nombreuses places de marché ont vu le jour à travers le monde. Elles sont dédiées à l'échange de supports variés, depuis les titres financiers classiques tels les actions et les obligations jusqu'à des actifs plus spécifiques tels que les options et autres produits dérivés en passant par les contrats carbone. Elles permettent la rencontre de plus en plus d'offreurs et d'acheteurs. Mais à l'origine également, comme l'illustrent la création et le développement du Chicago Board of Trade ou du New York Stock Exchange au milieu du XIX^{e} siècle, ces places de marché furent assimilées à des associations privées qui opéraient par délégation des États (État du Michigan et de New York respectivement) et qui devaient s'autoréguler dans leur fonctionnement[2]. De nombreux cas de détournement des règles de fonctionnement de ces places de marché, organisations matrices accueillant d'autres organisations membres ou affiliées, et d'abus purs et simples de positions privilégiées donnant un avantage indu à certains opérateurs parsèment l'histoire des bourses d'échange et des marchés financiers. Pour certaines d'entre elles, celles pour lesquelles l'auto-régulation ne suffit pas, le recours au droit et à ses instances est nécessaire. Les jugements redéfinissent les rôles des uns des autres : celui des bourses et places financières d'abord, des opérateurs, et des agences et autorités de marché compétentes également. L'histoire des marchés financiers eux-mêmes, parangons de l'efficience économique sans couture et sans friction, est donc une histoire des rapports entre la dimension économique et

1 Harcourt B. 2011. The illusion of free markets- Punishment and the myth of natural order, Cambridge : Harvard University Press.

2 Notons qu'en décembre 2005, le NYSE est devenue une société elle-même cotée dont la mission est de rétribuer ses actionnaires. Le nouveau groupe NYSE acquit d'autres places de marché américaines et surtout fusionna en 2007 avec Euronext qui regroupait notamment les bourses d'Amsterdam, de Paris, de Bruxelles et de Lisbonne.

la dimension politique de l'espace public, sans oublier le rôle des organisations qui actionnent, opèrent, contrôlent et auto-régulent les échanges[1].

Le marché ne fonctionne par conséquent ni par l'efficience abstraite d'une main invisible – des lois de l'économie – ni par la seule main de fer gantée du souverain – la puissance du droit. La séparation entre d'un côté le marché libre et de l'autre la régulation d'État est une illusion intellectuelle qui masque le lien intime qui unit la dimension politique et économique de l'espace public et qui du même coup exclut les organisations qui concourent à la construction en permanence renouvelée de ce que sont effectivement les marchés. Les marchés sont codéfinis dans leurs principes, leurs règles, et leurs fonctionnements par les États en association avec des organisations capables de faire valoir leur expertise et de remplir les missions qui leur sont octroyées. Il ne s'agit donc pas de savoir s'il faut plus ou moins de régulation mais de comprendre au nom de quoi – avec quelle finalité –, comment – avec quelles organisations intermédiaires –, et au bénéfice de quels acteurs organisés les marchés sont construits et maintenus dans leurs fondements.

Au-delà du rapport entre la dimension politique et la dimension économique, le marché est en lui-même une institution produite, entretenue, et travaillée par un ensemble d'organisations, tant privées que publiques. Il faut incorporer la dimension organisationnelle à la compréhension de l'espace public pour mieux rendre compte des dérives et cahots des marchés, et des défauts des modèles bien huilés utilisés par de nombreux opérateurs et régulateurs, depuis les « quants » jusqu'à Alan Greenspan. Certaines organisations ont pignon sur rue, les banques et les assureurs, mais aussi les grandes entreprises en général contrôlées ou non par les États ; elles interagissent quoti-

1 McKenzie D. 2009. *Material Markets. How economic agents are constructed*, Oxford : Oxford University Press.

diennement avec les décideurs politiques et les places de marché. On les appelle les organisations du milieu car elles font partie du champ politico-économique, et sont au centre des changements. Milieu en tant que terrain écologique et milieu en tant que centre[1]. D'autres organisations, essentielles au fonctionnement économique de l'espace public, vérifient, coordonnent, sanctionnent les échanges en utilisant des principes supérieurs pétris par la modernité – le droit, l'égalité, la liberté. Elles sont indispensables à tout échange économique entre deux parties (un fournisseur et un client, une administration et une entreprise, une association et un prestataire de services financiers, etc.). D'autres organisations enfin sont repoussées à la marge des marchés, des états, et proposent de définir autrement la valeur des échanges, l'appropriation des ressources, et le profit. Il faut remettre sur le devant de la scène toutes ces organisations dans leur variété, celles du milieu, celles qui soutiennent les marchés, et les alternatives, ces acteurs invisibles du théâtre économique qui sont trop souvent laissés dans l'ombre. Les regards et les esprits les tiennent pour neutres et postulent que le marché est efficient de lui-même ou que la régulation est purement et simplement efficace en ce qu'elle permet de redresser les comportements déviants. C'est pensons-nous plus compliqué que ce que ce genre d'analyse veut bien dire. Ne pas prendre en compte les organisations, fabriquant, soutenant, et contestant le marché, c'est s'illusionner tant sur son efficience que sur l'efficacité de la régulation.

1 Durand R., JP. Vergne, 2010, *L'organisation pirate. Essai sur l'évolution du capitalisme*, Éditions Le Bord de L'Eau.

La dimension organisationnelle de l'espace public

Une autre approche suppose que la dimension économique et la dimension politique de l'espace économique sont en rivalité permanente dans une relation où l'une est indispensable à l'autre. Dans cette approche, la diversité et le degré d'interpénétration entre ses composantes se sont tellement intensifiés que le monde contemporain devient illisible et l'unité de la société une fiction[1]. Pour Habermas, la solution au problème de la complexité du monde passe par un réexamen des rapports de forces entre la puissance du marché – matérialisée par l'argent – et celle du pouvoir administratif – bras régulateur du souverain. Comprendre que les deux forment un système qui se contrebalance, c'est envisager la possibilité que dans l'espace public certes fragmenté l'idéal d'une « solidarité » transcenderait les différents intérêts particuliers (bourgeois) économiques et politiques. Sans cette « force d'intégration sociale de la solidarité », qui pétrit et élabore les raisonnements et les argumentations diffusées dans l'espace public, il n'y aurait plus de fondement légitime de la démocratie. Car, comme l'entrevoit Habermas, « sinon, il faudrait donner raison au modèle libéral, dans sa prémisse selon laquelle le compromis entre des intérêts irréductiblement en conflit n'est rien d'autre que le résultat d'une lutte menée dans une perspective stratégique[2] ».

1 Habermas écrit ainsi dans la préface à la réédition de son ouvrage majeur : « Mais la supposition selon laquelle la société pourrait être conçue en gros, dans sa totalité, comme une association qui agit sur elle-même par les medias du droit et du pouvoir politique, a perdu toute plausibilité au regard du degré de complexité atteint par les sociétés fonctionnellement différenciées. En particulier, la notion holistique d'une totalité sociale à laquelle appartiendraient des individus socialisés comme membres d'une organisation qui les engloberait se heurte aux réalités du système économique régulé par le marché et d'un système administratif régulé par le pouvoir » (p. XXII préface de *L'espace public*, 1997, *op. cit.*).

2 Habermas envisage une intégration « systémique » de l'économie et de l'appareil d'État qui ne peuvent plus être transformés de l'intérieur sans dommage pour l'un ou pour l'autre. Il voit dans la « force d'intégration sociale de la solidarité » la source du changement démocratique radical en tant qu'il

Bien que nous nous accordons sur l'identification du problème – la complexité du monde, l'espace public fragmentaire, à la source de ce que nous appelons quant à nous la désorganisation du monde – le remède proposé par Habermas (la force d'intégration sociale de la solidarité) nous paraît abstrait et inopérant. Il existe un éventail de possibilités entre le rejet de l'idée d'intégration sociale solidaire proposée par Habermas et l'acceptation sans condition de la prémisse libérale de la lutte de tous contre tous qui l'effraie tant. Les incantations d'un syncrétisme entre bien public et bien privé, en faveur d'une solidarité de fins et de moyens pour qu'existe un contrebalancement entre les pouvoirs de l'argent (privé) et de l'autorité (publique) apparaissent métaphysiques, déconnectées du monde vécu réel, du monde organisationnel. A la fragmentation du sens *hic et nunc* et partout et toujours ne peut répondre aucun holisme sécurisant – ni celui de la nation, de la solidarité sociale, ou l'esprit du peuple.

Pour nous, l'espace public, dans ses dimensions politique et économique, est parcouru par des courants d'intérêts et des logiques d'action. Il n'existe donc pas de totalité sociale ou de marché. Il n'y a pas de place privilégiée pour la « force d'intégration sociale de la solidarité ». Cette idée est constitutive d'une logique d'action parmi d'autres. Les organisations, en tant que productrices de solutions, s'inscrivent dans des logiques d'action particulières. Celle de la solidarité, celle de la famille, celle de l'ordre local (région, nation, continent), etc. La volonté de trouver à la désorganisation du monde une réponse générale est vouée à l'échec. On ne peut répondre à une perte de sens qui procède d'une disjonction entre la réalité de notre monde vécu localement et les injonctions globales qui procèdent d'un ordre supérieur, plus grand, plus

peut s'imposer contre les « puissances » des deux autres « ressources régulatrices, l'argent et le pouvoir administratif, et ainsi faire valoir les prétentions du monde vécu orientées à la valeur d'usage » (préface de *L'espace public*, p. XXIII).

vaste, hyper-vaste à l'aide d'une réponse holiste censée englober elle-même l'ensemble des pertes de sens locales. Il nous faut repartir d'une réponse locale, d'une appartenance ou d'un attachement à une organisation particulière qui fait sens avec ce qu'il nous reste du monde. C'est à partir des liens qui nous relient aux organisations que l'espace public se maintient. La dimension organisationnelle de l'espace public demeure la grande oubliée des débats et de l'explication des soubresauts que connaît le monde.

*
* *

Comprendre la décote de sens subie par les organisations, qui affecte nos appartenances et nos attachements et mène à la désorganisation du monde, nous entraîne à analyser l'espace public au sein duquel sont débattus les problèmes (la place publique) autant que s'échangent les solutions proposées par les organisations (la place de marché). L'analyse traditionnelle des dimensions politique et économique de l'espace public les considère soit indépendamment l'une de l'autre, soit en rivalité l'une avec l'autre. Or l'hypothèse d'un fonctionnement autonome des dimensions politiques et économiques de l'espace public n'est pas soutenable. En particulier, les places de marché nécessitent le recours à de nombreuses organisations intermédiaires pour valider les offreurs et leurs offres, garantir la nature et qualité des échanges, et protéger les uns ou les autres du détournement des règles de fonctionnement établies par le recours à la pratique et au droit. Il convient donc, par souci logique et réalisme, d'inclure une dimension organisationnelle à l'analyse de l'espace public, c'est-à-dire d'envisager comment et en quoi des organisations de nature différente participent, influencent

ou s'opposent au fonctionnement de l'espace public, dans ses dimensions politiques et économiques.

En outre, au sein même de l'espace public, divers courants circulent incarnés par une pluralité d'organisations. Ces organisations s'appuient sur des logiques d'actions pour déterminer leurs finalités et leurs moyens, pour définir ce qu'elles jugent être acceptable et approprié – c'est-à-dire légitime – en rapport avec les problèmes qu'elles cherchent à résoudre. La désorganisation du monde vécu procède des changements de référentiel définissant ce qui est acceptable et approprié, de l'affaiblissement au sein même de l'espace public de certaines logiques d'action et de la prédominance d'autres. Il n'y a pas une source unique de légitimité dont pourrait se prévaloir chaque organisation, mais un ensemble de logiques d'action locales et plurielles. Il n'y a donc probablement pas à espérer de solution « holiste » à notre ressenti, à la déliquescence de nos appartenances et au relâchement de nos attachements.

Chapitre 8

Une pluralité de logiques d'actions

La désorganisation du monde vécu n'est pas la perte de sens des temps jadis. La lutte claire et frontale entre les « anciens » et les « modernes » qui voyait triompher les uns ou les autres est remplacée par une succession de reniements et d'incohérences entre les différents mondes vécus localement au sein des diverses organisations auxquelles nous appartenons ou auxquelles nous sommes attachés. Nous sommes au croisement de nombre de mondes locaux incarnés par des organisations distinctes. Elles défendent chacune au sein de l'espace public des logiques d'action qui leur sont propres, qui surgissent, s'imposent, et disparaissent selon le crédit qu'elles détiennent ou qu'elles gagnent. En tant que logique d'action, le métier ou la profession hier dominants sont aujourd'hui battus en brèche : qu'est-ce qu'être un médecin de campagne aujourd'hui ? Quel sens y a-t-il à être et demeurer un enseignant ? un artisan ? un avocat ? un journaliste ? La famille en tant que structure d'agissements, honnie un long temps, retrouve grâce auprès de certaines organisations et analystes : les entreprises familiales seraient plus innovantes et performantes que les groupes cotés et seraient le socle de la croissance économique de demain. Ainsi, dans l'espace public, les logiques de famille, de profession, de marché ou d'État sont plus ou moins accessibles à chaque organisation. Incarner une logique d'action est à la base de l'identité d'une organisation dont les

parties prenantes se regroupent et partagent de mêmes valeurs (favorisant un certain type d'appartenance pour ses membres), se socialisent et comprennent le monde vécu d'une façon particulière (développant des conditions spécifiques pour l'attachement à l'organisation). L'incarnation d'une logique d'action plutôt qu'une autre en renforce la présence et l'aura dans l'espace public et donne de la solidité à des appartenances et attachements relativement à d'autres qui risquent de connaître une décote de sens.

Qu'est-ce qu'une logique d'action ?

Les logiques d'action sont les descriptions du monde et les justifications qui président à l'accomplissement d'actes issus d'un processus de décision identifié ou non[1]. Selon le contexte et l'organisation, s'asseoir à droite de son hôte prend un sens distinct : marque de grand respect lorsque le Master du Trinity College à Cambridge vous invite à dîner à la Table Haute en digne successeur de Newton qui dînait à la même table quatre siècles auparavant ; pure convenance lorsque les membres d'un club se retrouvent pour en fêter l'anniversaire de création et que l'un d'eux se place à droite du président en fonction. Il y a une part habituelle, codée et transmise qui fait accomplir certains actes selon une tradition, une logique de situation. Ce respect du code ou de la tradition est sinon complètement inconscient du moins incomplètement explicite. Pressé par la question de savoir pourquoi « au fond » telle est son action, un individu répond souvent « parce que c'est comme cela ». Entre deux candidats pour un même poste, dans certaines entreprises, on privilégiera le membre de la famille à l'étranger, parce que c'est comme cela, « la famille d'abord ». Dans telle organisation, on reven-

1 Cf. Boltanski L., L. Thévenot. 1991. *De la justification : Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

dique l'utilisation des dernières techniques, car c'est dans « notre ADN d'être à la pointe du progrès ». À la question de savoir pourquoi telle activité demeure produite localement tandis que tous les concurrents la sous-traitent à l'étranger, la réponse fuse : « Ici, dans cette région, ce pays, on s'entraide, c'est comme ça. »

La logique d'action peut résulter également d'un processus de décision plus conscient et s'inscrire dans une justification explicite. Le refus de la disparition de maquettes physiques, en balsa, plastique et feuille de métal dans un cabinet d'architecte au nom de la visualisation du projet dans l'espace concret réel tridimensionnel est une décision particulière inspirée par une logique d'action « professionnelle » pourrait-on dire : « Certains architectes passent au tout numérique, mais moi, en tant qu'architecte formé chez tel et tel grand nom de l'architecture, je décide que pour des raisons pratiques – une meilleure visualisation – et théoriques – l'architecte doit faire partager concrètement l'espace qu'il façonne – je conserve dans mon agence l'atelier du maquettiste. » Un confrère pourrait rétorquer, employant une logique d'action différente, articulée autour de l'idée de performance : « Les coûts induits par le maintien de l'atelier maquettes sont clairement trop importants par rapport aux bénéfices mineurs qu'il engendre. Je préfère présenter des perspectives plus léchées, des représentations numériques 3D qui sont tout aussi efficaces pour que le maître d'ouvrage détermine ce qu'il préfère en son âme et conscience. »

Les logiques d'action sont plus ou moins disponibles et accessibles aux organisations dans l'espace public. Les logiques d'action favorisent la socialisation, la compréhension, et l'adhésion des membres au sein d'une organisation. Chaque logique d'action possède une source de légitimité distincte qui selon les caractéristiques de l'espace public est plus ou moins valorisée. Les membres de l'organisation s'imprègnent consciemment ou non de

certaines logiques d'action et, de ce fait, leurs représentations mentales sur ce qu'est leur activité, leur rôle, et leur mission évoluent. Quel objectif atteindre ? Quelle tâche accomplir ? Quels moyens l'organisation met-elle à ma disposition ? Depuis l'intérimaire sur une chaîne de montage, le boy-scout, la jeune infirmière stagiaire jusqu'à la nouvelle directrice de la communication financière, le nouveau proviseur ou le fils du patron à qui il succède, chaque personne en situation organisée baigne dans le jus d'une logique d'action qu'il doit épouser, reformuler, ou mettre à distance.

La logique d'action fournit le cadre qui entoure les événements qui jalonnent la vie des organisations, et de ceux qui y sont reliés. Lorsque l'organisation subit un choc – un dirigeant s'en va, un contrat n'est pas renouvelé, les clients n'aiment pas le dernier design d'une gamme de produits – la logique d'action recadre l'événement et en permet l'interprétation. Ce dirigeant s'est révélé être individualiste alors que notre logique d'action tourne autour de « la famille », le groupe, la solidarité. Bon débarras. Ce contrat n'est pas renouvelé parce que notre logique d'action est résolument financière, ce client trop traditionnel ne prend pas sa part de risque : que remet-on en cause ? notre logique ? ce client ? Notre design produit correspond à nos nouvelles valeurs revendiquées haut et fort, le rejet actuel d'une partie du public est temporaire et ne concerne qu'une catégorie d'acheteurs qui ne sont plus notre cœur de cible. La logique d'action polarise donc le sens, oriente la façon d'appréhender les événements, de gérer l'incertitude qu'ils engendrent et d'en partager collectivement l'interprétation.

Quelques exemples de logiques d'action

On considère que les logiques d'actions disponibles dans un espace public donné sont en nombre limité[1]. D'un contexte à l'autre toutefois, la répartition et la puissance respective de chaque logique varient. Prenons quelques exemples de logiques parmi les plus courantes : la logique de métier, la logique de famille, la logique de culte, et la logique d'État. Notre but ici n'est pas d'être exhaustif mais simplement d'illustrer l'aspect structurant des logiques en ce qui touche à la socialisation, la compréhension et l'adhésion des membres, et dans un second temps, les conséquences pour la désorganisation du monde du gain de crédit d'une logique au détriment d'une autre.

La logique du métier est un puissant ciment qui lie entre eux des praticiens. Elle peut être institutionnalisée en tant qu'« ordre » : ainsi l'ordre des avocats, celui des médecins ou des architectes jouent un rôle fondamental dans la structuration et dans la diffusion des pratiques professionnelles retenues par les membres de ces professions. Les règles d'inclusion ou d'exclusion au sein de la profession caractérisent les évolutions de la logique de métier. La hiérarchie y est stricte et dicte ce qui peut et ne peut pas être fait. La socialisation obéit à des protocoles établis de longue date et qui changent très lentement. La compréhension du monde est rigide, fortement ancrée dans la pratique professionnelle. L'adhésion à la logique est un principe constitutif du groupe professionnel et le coût de l'exclusion supporté par l'individu qui se mettrait au ban est extrêmement lourd sur le plan identitaire,

1 Dans leur livre récent, P. Thornton, W. Ocasio, et M. Lounsbury dénombrent sept ordres auxquels appartiennent les logiques d'action respectives : la famille, la communauté, la religion, l'État, le marché, la profession et l'entreprise (le terme pour ce dernier est « corporation » en anglais, et dont la traduction en français est « société » au sens d'entreprise ; pour éviter toute confusion, on a préféré le terme « entreprise » ici). Thornton P, W. Ocasio, et M. Lounsbury, 2012, *The institutional logic perspective. A new approach to culture, structure, and process*, Oxford : Oxford University Press.

économique, et personnel. La source de légitimité est le degré d'expertise reconnue par les pairs. Entre professions, des échelles de légitimité existent et introduisent des hiérarchies et des frontières. Par exemple, au sein de la profession médicale, les chirurgiens n'obéissent pas aux mêmes règles que les anesthésistes et disposent d'un statut différent. À la frontière des professions médicales, les ostéopathes sont considérés comme appartenant aux professions du soin. À ce titre, leur logique de métier souffre de désavantages relativement à la profession médicale classique : moindre présence dans les universités, peu de recherche académique novatrice, système d'établissement de formation moins bien financé, moindre reconnaissance, tarifs relativement chers et moins souvent couverts par les mutuelles.

La logique de famille est une autre logique qui fournit sa raison d'être à certaines organisations. L'idée centrale tourne autour de la préservation d'une tradition – culturelle ou technique – et de la transmission d'un patrimoine – économique principalement mais pas seulement, il peut être aussi scientifique ou intellectuel. La socialisation se déroule naturellement au sein de la famille tant les activités de l'organisation (club, syndicat, entreprise, association etc.) sont intimement liées au domaine de la vie de chacun des membres. L'organisation par le biais de la culture familiale sert de tremplin à la compréhension du monde environnant et de terrain d'apprentissage tout autant que d'évaluation des membres de la famille qui sont appelés à en prolonger l'héritage – économique ou culturel. Cet assemblage particulier entre domaine privé de la famille et ouverture sur le monde social de l'organisation fournit tant aux membres de la famille que de l'organisation les principes d'adhésion ou de rejet à la logique incarnée et mise en œuvre dans l'environnement privé et social des individus. La source de légitimité correspond ici à la loyauté à l'idéal et à la destinée

de la famille de ceux qu'unissent les liens de sang. Par exemple, les mérites du capitalisme familial ont été soulignés : meilleure vision à long terme des enjeux, plus grande cohésion, grande proximité avec les clients principaux. Par ailleurs, l'esprit du capitalisme familial s'étend souvent jusqu'aux salariés, entendus comme des membres éloignés de plusieurs degrés de la famille – aboutissant parfois encore à une sorte de paternalisme économique. L'exemple de Schneider au XIX^e^ siècle ou celui d'Auchan aujourd'hui répondent à cette vision. Cette logique est très présente également dans le monde des médias et de la culture – édition, musique, cinéma, milieu intellectuel, production...

La logique de culte imprègne de nombreuses organisations. Les organisations religieuses à proprement parler incarnent ces principes et modes d'action. La socialisation débute dès le plus jeune âge. La logique de culte propose un système de compréhension du monde homogène, relativement fermé aux autres logiques, en quête de réinterprétation des pertes de sens en référence aux textes originels. L'adhésion des membres est en moyenne plus intense et plus durable que pour d'autres logiques d'action. Dans de nombreux domaines, la logique de culte fonde les décisions et actions. En France, Michelin a longtemps été régi selon des codes de conduites inspirés du catholicisme aride de la famille du fondateur. Aux États-Unis, de grands groupes revendiquent leur identité religieuse : JC Penney, fondateur du groupe de distribution éponyme réputé mit la « règle d'or » tirée de la Bible au cœur de son organisation. Marriott est l'une des plus grandes entreprises dirigées par des Mormons. Selon des enquêtes auprès des employeurs, ces derniers sont recherchés en tant qu'employés. Leur comportement est jugé très professionnel : ils ne boivent pas, ne fument pas, et accomplissent par leur travail quelque chose de supérieur aux tâches elles-mêmes. Depuis plusieurs décennies, dans

plusieurs pays, des entreprises associent leurs croyances religieuses à leur modèle d'affaires de façon encore plus explicite. Dans le domaine de l'enseignement, la présence de la logique de culte date de la fondation des premières universités. Dans l'industrie bancaire, la montée de fonds souverain en provenance du Moyen Orient a vu le développement de l'Islamic Banking.

La logique d'État est celle qui définit le bien commun et garantit ou non le périmètre de l'espace public. La République, le Royaume, le Parti Unique sont des modes d'incarnation de la logique d'État. La logique d'État dispose de moyens immenses pour favoriser ou non la socialisation des citoyens ou des sujets, le décryptage tant du monde intérieur propre au territoire que du monde extérieur, et l'adhésion des gens, le peuple, à la mémoire et à l'histoire nationales en cours d'écriture. La source de légitimité s'inscrit dans la promotion du bien public et la participation démocratique. L'éducation, le corps législatif, les forces armées et de police, la communication officielle pour ne citer que ces éléments façonnent les contours de l'espace public où peuvent ou non circuler d'autres logiques d'action. La fermeture de cet espace et l'exclusive prépondérance de la logique d'État confinent au totalitarisme. L'intervention de la logique d'État est constante dans la définition de ce qu'est le marché, de ce qu'il est légal d'exploiter, de ce qui sépare l'intérêt national – ou de ceux qui représentent ou incarnent la nation – des intérêts privés. Viennent à l'esprit en cette première moitié du XXI^e^ siècle les différentes gestions des ressources nationales, des entreprises et des services publics selon que l'on est citoyen russe, indien, qatari, français ou islandais.

Les rapports mouvants entre logiques d'action

Cette présentation n'est pas exhaustive. Ce n'est pas le propos ici de décrire par le menu toutes les logiques d'action possibles et leur fonctionnement et principes internes. L'essentiel tourne autour de l'idée que l'espace public est habité par ces logiques. Habité en ce que des organisations adoptent les unes ou les autres, que les logiques sont accessibles à ceux qui définissent les orientations suivies par l'organisation, à ceux qui déclinent les orientations en missions, en objectifs, en chaînes de fins et de moyens qui tombent en cascade à l'intérieur de l'organisation.

Telle entreprise chinoise, dont les dirigeants sont nommés en liaison avec le parti communiste, poursuivra la logique d'État. Telle banque d'investissement en raison de sa logique de culte évitera les prises de participation dans des industries jugées antagoniques avec ses valeurs. Tel éditeur cherchera à préserver son fonds d'auteurs et son nom et à le transmettre à ses héritiers. Ainsi tout dirigeant d'une organisation actualise, c'est-à-dire rend concrète, matérialise ou incarne une logique d'action. Tout dirigeant formule des principes qu'il juge cohérents et qui servent à l'établissement d'objectifs et à la mise en œuvre de moyens. L'organisation en tant que porteuse de sens se nourrit dans le cadre de cette logique et se confronte à d'autres organisations incarnant la même ou d'autres logiques qui peuvent donc entrer en conflit les unes avec les autres. Par exemple, Covec, entreprise chinoise de travaux publics décrocha en 2010 le contrat de la construction de l'autoroute A2 en Pologne, une infrastructure attendue depuis longtemps et que l'imminence de la Coupe d'Europe de football 2012 rendait plus urgente encore. En juin 2011, Covec renonce à poursuivre les travaux, laissant le chantier à l'abandon. Pour gagner le contrat, l'entreprise n'avait pas hésité à bafouer les normes européennes les plus élémentaires :

les ouvriers chinois dépêchés pour l'occasion travaillaient 12 heures par jour 7 jours sur 7 ; leurs salaires étaient versés directement en Chine au tarif chinois. Dans ce cas extrême, la juxtaposition brutale entre une logique d'État – la Chine cherchant à montrer que ses entreprises étaient compétentes et compétitives pour réaliser des ouvrages d'art en Europe – et une logique de marché régulé par des traités, des lois, et des normes aboutit à une opposition locale en règle : les partis politiques, les syndicats, et les fournisseurs polonais rejetèrent en bloc Covec et ses pratiques déloyales, ce qui se traduisit par la paralysie du chantier puis par son arrêt définitif.

Le rapport entre logiques peut prendre une forme plus subtile. La logique de famille peut s'immiscer dans la logique d'État lorsque tel grand groupe industriel a l'oreille des dirigeants politiques. Par exemple en France, de grands héritiers à la tête d'entreprises puissantes – Bouygues, Lagardère, ou Dassault – ont été proches du président Sarkozy. En Angleterre, le Premier ministre David Cameron en personne a été éclaboussé par l'affaire Rupert Murdoch, du nom du magnat de la presse qui possède plusieurs groupes de presse, y compris The Times, Wall Street Journal et News of the World dont les pratiques douteuses jetèrent le trouble sur ces liens avec les hommes politiques au pouvoir et déclenchèrent une succession d'investigations policières en 2011.

Autre exemple, plus oppositionnel : la logique de culte peut contredire la logique de métier comme cela se produit souvent dans les professions médicales ou l'enseignement. Chaque organisation doit donc débattre et se débattre avec les diverses injonctions et principes portés par les différentes logiques disponibles. Au cours du temps, et selon les territoires considérés, une logique semble dominer les autres. La logique de métier a accompagné le développement du capitalisme pendant plusieurs siècles pour céder la place à la logique de famille et la constitution d'en-

treprises-empires : pour citer des exemples français, les familles Schneider, Pereire, ou Boucicaut au XIX^e^ siècle, ou Gaumont, Peugeot, Mulliez ou Lagardère au XX^e^. Aujourd'hui des organisations cherchent à concilier des logiques doubles qui répondent à un impératif communautaire (préserver des forêts, sauvegarder une agriculture traditionnelle, aider au reclassement professionnel, faire accéder au micro-crédit) et une logique de marché, c'est-à-dire garantir une efficacité économique minimum pour maintenir l'activité en question[1].

Dans le cinéma européen et pendant plusieurs décennies depuis 1946, la France s'est distinguée par un modèle où la logique d'État a imposé sa marque, définie les moyens de financer la production cinématographique nationale, et a contribué à l'élaboration d'une représentation où le réalisateur est avant tout un « auteur » traduisant en cela l'aspect artistique avant que commercial de l'œuvre. D'autres pays à forte tradition cinématographique n'ont pas employé les mêmes moyens pour aider au financement des projets de films et ont moins bien résisté à la logique du marché héritée du modèle hollywoodien développé outre-Atlantique. Dans les années 1980s, l'introduction en France des Soficas, sociétés de financement de la production de films répondant à la logique de marché, a marqué une rupture avec l'histoire de l'industrie. Face à des producteurs classiques et à des investisseurs financiers de type Sofica, les réalisateurs et leurs équipes cherchant à financer leurs projets de films se trouvèrent face à des sources de légitimité différentes et pas toujours compatibles[2].

La domination d'une logique sur les autres traduit une plus grande légitimité d'un sens général donné aux évé-

1 Battilana J., S. Dorado. 2010. « Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations ». *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440.
2 Durand R., J. Jourdan. 2012. « Jules or Jim : alternative conformity to minority logics », *Academy of Management Journal*, 55(6), 1295-1315.

nements et aux actes correspondant à la réalité vécue par les membres de l'organisation et par tous ceux qui sont attachés aux solutions qu'elle offre. La première cause de la décote de sens est la perte de légitimité que subissent les organisations qui participent des mondes qui sont les nôtres. La légitimité d'une organisation est fonction de la logique d'action qu'elle poursuit et qu'elle incarne. Selon les lieux et les époques, les sources de légitimité propres à ces logiques varient, et bien que le nombre de logiques soit limité, les confrontations entre diverses logiques et donc diverses organisations sont multiples. Les occasions de subir une décote de sens sont donc nombreuses.

*
* *

Il existe au sein de l'espace public plusieurs formes de justification qui associent des principes à des décisions et des actes. Ces logiques d'actions appartiennent à des registres de légitimité qui leur sont propres : l'expertise (logique de métier), les liens de sang (logique de famille), la croyance (logique de culte), la participation démocratique (logique d'État). Un de ces registres peut dominer et éluder tous les autres. Deux logiques d'action peuvent s'interpénétrer et fonder de nouveaux principes de légitimité ou bien s'affronter violemment dans l'espace public. Toute organisation baigne et prend part directement ou indirectement à ces échanges, engrange les gains et subit les pertes de légitimité en fonction de ses choix et du choix des autres organisations. Pour un individu, appartenir et être attaché à des organisations qui défendent une logique d'action dominante contribue à solidifier son monde vécu et l'assurance qu'il possède dans ce que doit être la conduite du monde et la sienne en propre. En revanche, appartenir ou être attaché à des organisations – et à leurs solutions – dont les logiques d'action perdent

en légitimité, et voici que le monde vécu se décompose, se désolidarise, se désorganise.

Chapitre 9

Logique de marché et épreuve de performance

Du fait que les organisations adoptent et répondent aux impératifs de certaines logiques d'action plutôt que d'autres, et qu'il existe plusieurs logiques d'action aux principes constitutifs plus ou moins incompatibles, il ne faudrait pas croire que toutes les confrontations entre logiques incarnées par les organisations sont également probables. Selon les périodes et les conditions historiques, l'espace public polarise l'attention des organisations sur une logique d'action. Par exemple, la logique de marché a cru en légitimité au cours des trente dernières années dans de nombreux pays du monde. Et même si son incarnation extrême, la logique financière, semble avoir perdu de son attraction au lendemain de la crise de 2008, aujourd'hui de nouvelles logiques d'action ne sont toutefois pas encore prêtes à proposer des principes appropriés et acceptables à grande échelle pour faire face différemment aux défis du XXIe siècle.

Depuis plusieurs décennies maintenant, la logique de marché chamboule les relations entre les logiques d'actions classiques. Alors qu'elle aspire à rationaliser la conduite du monde dans ses moindres aspects, la logique de marché devient paradoxalement une cause importante de la désorganisation du monde en ce qu'elle fragilise les fondements des organisations qui incarnent d'autres logiques. Cette logique d'action privilégie l'épreuve de performance comme source de légitimité. La performance d'une orga-

nisation doit être mesurable, comparable, et valorisable. La notion de mesure devient prépondérante : combien d'unités ? de clients servis ? en combien de temps ? Mesurer permet de fonder la décision sur des faits. La mesure devient le fait, est le fait. Mesurer permet de comparer. Notre association perd des membres mais moins que les associations comparables. Nous gagnons plus de contrats que nos concurrents comparables. Fort de la mesure et de la comparaison, il est aisé ensuite au sein de l'organisation comme plus largement dans l'espace public de valoriser les choix, de justifier les décisions prises. Avec l'avènement d'instruments de mesures, de comparaison et de valorisation instantanés – grâce aux ordinateurs et applications traitant les données financières, commerciales, culturelles et technologiques en temps réel – la finalité de toute organisation risque de devenir la performance en tant que performance.

L'épreuve de performance

La logique de marché s'oppose plus qu'elle ne ressemble aux autres logiques d'action. Ses principes fondamentaux – ceux qui font qu'une logique est cohérente, c'est-à-dire la socialisation, la compréhension, et l'adhésion – reposent en effet moins que toute autre logique sur l'appartenance et l'attachement des individus. Ces principes sont extériorisés sous une forme rationalisée qui prend les traits d'une épreuve de performance[1]. La socialisation passe par la valorisation des traits distinctifs

1 A. Orléan (*op. cit.*, p. 14) décrit la logique de marché comme un mimétisme qui repose sur des représentations collectives : « La logique sous-jacente est de nature essentiellement mimétique : peu importe la manière dont chacun estime en son for intérieur le titre, ce qui compte, sur un marché, c'est de prévoir l'opinion majoritaire. C'est cette nature mimétique qui explique la déconnexion maintes fois constatée entre économie réelle et dynamiques financières. Il s'ensuit un modèle qui pense le prix comme résultant d'un processus d'auto-extériorisation, le marché se mettant à distance de lui-même. »

à même de mettre en valeur l'individu ou le groupe et de franchir l'épreuve de performance ; l'acceptation ou le rejet de l'individu dépend de sa contribution au succès. La compréhension de ce qui nous entoure recourt à des critères qui matérialisent les enjeux et les problèmes auxquels les organisations vont apporter leurs solutions ; comprendre revient à mettre en ordre, créer un ordre, suivre des indicateurs. L'adhésion se manifeste par l'adoption et la diffusion de pratiques en cohérence avec les critères de performance retenus par les groupes sociaux plus larges au sein de l'espace public ; adhérer consiste à choisir certaines mesures au lieu d'autres.

L'épreuve de performance en tant que soubassement à la légitimité de la logique de marché possède plusieurs caractéristiques distinctives qui assurent la diffusion de la logique de marché dans l'espace public, le plus souvent au détriment des autres logiques. Ces caractéristiques (la mesure, l'ubiquité et la tangibilité) renforcent en effet l'espace public dans ses dimensions politiques et économiques. Elles permettent de nourrir les débats démocratiques et de défendre des choix d'allocations des moyens productifs en fonction de critères qui érigent leur objectivité et leur extériorité en garantie. Ces caractéristiques par ailleurs en appellent à ce qui est commun à tous, la raison, et fondent le caractère finalement inclusif de la logique de marché – tandis que les autres logiques reposent sur des mécanismes d'inclusion contrebalancés par des mécanismes d'exclusion très stricts. Tous ne peuvent se prévaloir d'être de la famille, d'un culte, d'une profession, d'une communauté ou d'un État. En revanche, tous peuvent invoquer la rationalité pour justifier des décisions et construire un monde organisé selon la logique de marché.

La rationalisation des enjeux sociaux, économiques, et techniques actuels et futurs s'abreuve à la logique de marché avant toute autre logique d'action. L'expansion de

l'espace public coïncide avec le repoussement de limites géographiques, techniques, et juridiques. La mondialisation des échanges, les découvertes scientifiques et techniques, et les évolutions du droit ouvrent de nouveaux territoires pour à la fois l'exploitation de nouvelles ressources, la constitution de nouvelles organisations et la détermination de places et modes d'échanges[1].

Parvenir à décider de ce qui est exploitable ou non, et sous quelle forme, passe par la confection, l'utilisation, et l'analyse de mesures de performance. La mesure de performance a cela de séduisant intellectuellement qu'elle est applicable à des niveaux d'analyse divers et emboîtables. Elle devient une base stable pour tout un ensemble de situations, ce qui lui confère une propriété d'ubiquité. La rationalisation des finalités et des moyens mis en œuvre permet la confrontation des résultats de manière tangible. La performance individuelle se traduit en mérite, chiffrable, comparable, et valorisable. La performance du groupe ou de l'équipe est de même chiffrable, comparable à d'autres groupes et équipes, et valorisable. Du fait de ces caractéristiques de mesure, de tangibilité, et d'ubiquité, la performance est une épreuve à laquelle se trouve confronté un ensemble toujours plus vaste d'organisations.

Même lorsque des organisations proposent la décroissance ou de nouvelles mesures de l'efficacité énergétique afin de réorienter les choix publics en matière d'investissements, elles doivent franchir l'épreuve de performance. Elles construisent des indicateurs, mesurent, comparent et analysent. Elles produisent des résultats tangibles, s'inspirent d'exemples et d'expériences conduites de-ci de-là. Même si elles couplent leurs raisonnements et argumentaires avec une autre logique – celle de la communauté ou

1 On peut se référer à : Fligstein N. 2001. *The architecture of markets. An economic sociology of 21st century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton ; François P. 2008. *La sociologie des marchés*, Armand Colin, Paris ; Durand R., Vergne JP. 2010. *L'organisation pirate, op. cit.*

de l'État par exemple, elles ne peuvent s'affranchir de la logique de marché et de l'épreuve de performance.

Limites de l'épreuve de performance et désorganisation

La période qui s'ouvre aujourd'hui est celle du questionnement sur l'application de plus en plus unilatérale de la logique de marché. Jusqu'à la crise de 2008, l'idée d'un ordre quasi-naturel régissant le marché allait de pair avec la diffusion de l'épreuve de performance[1]. La croyance dans la convergence réelle des phénomènes économiques et sociaux en fonction de prédictions théoriques issues des modèles s'auto-alimentait et apportait chaque jour la preuve de sa supériorité et de son autosuffisance. La performance des modèles a nourri la performance réelle, c'est-à-dire la performance reposant sur les indicateurs et les mesures présupposés par les modèles eux-mêmes[2]. La crise a souligné les incongruités de cette boucle logique à plusieurs niveaux : iniquité de la redistribution des fruits de l'activité économique, invalidation d'indicateurs, de mesures, et de garanties des performances passées, et dysfonctionnement des modèles simulant la

1 Caractéristique de cette période (milieu des années 70s à milieu des années 2000), la logique de marché trouvait son pendant organisationnel dans la doctrine qui fait de l'entreprise le lieu de création et d'appropriation de la valeur pour le bénéfice principal des actionnaires (cf. Friedman M. 1971. *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont, Paris). De nombreux auteurs contestent cette vision qui consacre l'épreuve de performance en soi et pour les seuls détenteurs du capital. Certains y voient d'ailleurs une interprétation erronée du droit français. Par exemple : « En droit, les actionnaires ne sont pas les propriétaires de l'entreprise, ni même de ses résultats : c'est la société anonyme qui est propriétaire des actifs de l'entreprise. Les actionnaires ne sont propriétaires que de leur part. L'hypothèse selon laquelle ils ont des droits préférentiels sur les résultats de l'entreprise (en tant que *residual claimants*) ne tient donc pas » (in Segrestin et Hatchuel, *op. cit.*, p 65).

2 MacKenzie D., Y. Millo, 2003. « Constructing a market, performing theory : the historical sociology of a financial derivative exchange », *American Journal of Sociology*, 109 : 107-145. Voir plus largement les travaux en sociologie de la finance et sur la performativité des marchés, par exemple les travaux de Michel Callon et Fabian Muniesa.

réalité économique et sociale[1]. Au-delà, comme nous le proposons dans cet ouvrage, cette crise est un révélateur de la nécessité de développer et d'inclure une analyse complémentaire, l'orgologie, à l'arsenal de la sociologie et de l'économie utilisé jusqu'à présent.

Avant d'en souligner les limites, il est essentiel de noter que la logique de marché pousse à une amélioration tendancielle moyenne des solutions proposées par les organisations. Que du fait de l'effort de rationalisation qu'elle impose, l'épreuve de performance nous contraint à réfléchir aux motifs et conséquences de nos décisions individuelles et collectives. Les principes de mesure, d'ubiquité, et de tangibilité nous induisent à repenser les déterminants de nos engagements, de nos appartenances et nos attachements aux organisations et aux solutions qu'elles soumettent à notre attention. Toute organisation, depuis l'*union* (syndicat en anglais), le club, l'équipe, les « sociétés » diverses (par exemple la Société Littéraire des Goncourt fondée en 1902), ou l'entreprise, se constitue sur les bases d'une rationalité des solutions, des règles et modes d'actions. La rationalité s'y définit localement, de l'intérieur de la logique d'action. La logique de marché magnifie cette exigence de rationalité, l'extériorise et lui fournit les mesures, les instruments, et les matrices analytiques pour distinguer le meilleur du bon et du médiocre. Alors que l'efficacité des moyens utilisés est variable selon les logiques d'action et les organisations qui les incarnent, la logique de marché en fait le pivot de sa démarche.

Mais être un passage obligé ne signifie cependant pas nécessairement être une fin en soi. En général, la performance en elle-même ne comble pas durablement. Pour la plupart d'entre nous, elle ne collabore pas suffisamment à la co-construction du sens issue de nos appartenances et nos attachements organisationnels. Être performant

1 Voir par exemple le succès de Taleb N. 2007. *Fooled by randomness*, London: Penguin Books Limited.

n'implique pas immédiatement d'être partout et toujours acceptable et approprié – aussi bien dans les résultats obtenus que dans les moyens employés pour parvenir aux résultats. L'épreuve de performance ne dispose pas en elle-même des fondements qui assoient une construction du monde stable. À la différence d'autres logiques d'actions qui élaborent les justifications de leurs actes sur des dimensions anthropologiques ou institutionnelles fondamentales (les liens du sang, l'expertise, les croyances, le bien public, etc.), la logique de marché est spéculaire. Elle se reflète elle-même dans sa justification.

Lorsque l'épreuve de performance devient le « culte » de la performance[1], ses détracteurs donnent de la voix, et plusieurs niveaux de critique s'enchevêtrent. La dénonciation de la privatisation du monde en tant que coupure aux autres est une première objection forte. Que dit-elle ? Que la poursuite de la performance pour le seul intérêt privé des détenteurs des capitaux éloigne des préoccupations de l'ensemble des hommes. Ces *happy few* sont les apparatchiks, les actionnaires majoritaires, les têtes des réseaux d'influences qui accaparent une part plus que proportionnelle de la valeur matérielle ou symbolique qui est générée par l'entremise des organisations. Ce faisant, ils priveraient une vaste majorité d'un plus juste retour.

En outre, la recherche de la performance pour elle-même et le culte du profit entretiennent l'homme dans une fiction de sécurité, dans une rassurance illusoire que le gain est une preuve de vérité. L'action humaine engagée sous les auspices de la quête d'un bénéfice privé comme unique mesure de la performance est une expérimentation, que le bénéfice soit de nature financière, symbolique, ou réputationelle. Lorsque le bénéfice est avéré, il devient une preuve de la tangibilité de la performance qui justifie en retour la logique de marché. La perfor-

1 Heilbrunn B. (ed), 2004, *Performance*, Paris : La Découverte ; Ehrenberg A. 1991. *Le culte de la performance*, Paris : Calmann-Levy.

mance en tant que preuve invite à des tests de grandeur croissante : l'empire industriel naît, le hedge fund brassant plusieurs milliards d'investissement grossit, l'ONG s'exporte toujours plus loin.

Un autre niveau de critique s'ajoute aux précédents. La lutte pour la performance serait viciée. Elle oriente les hommes vers de bas instincts. Le prosaïsme du pragmatisme ramène l'action humaine à un niveau de brutalité bestiale. C'est le triomphe du plus fort, de la grande gueule, de la poule de cocktail, du plus gros vendeur. Le plus visible, le meilleur, le plus efficace demeure, les autres, les déclassés et les altruistes glissent en bas des échelles de mesure. En outre, l'aune à laquelle mesurer les résultats des uns et des autres n'avilit-elle pas l'humain ? Elle est unidimensionnelle : sous « la ligne du bas », la « bottom line », le trait tracé qui marque la séparation entre tous les calculs intermédiaires : le profit est-il le seul résultat qui compte ? Face à de tels impératifs, de nombreux individus éprouvent le malaise de ne plus être eux-mêmes, de devoir justifier leurs vies sur des échelles de mesure, omniprésentes et envahissantes.

L'épreuve de performance transformée en culte sied toutefois à certaines personnalités mieux qu'à d'autres. Certaines personnes se reconnaissent essentiellement en elle. Lloyd Blankfein, à la tête de Goldman Sachs, célèbre entre autre pour avoir estimé juste après le krach de 2008 que Goldman Sachs en tant que banque accomplissait la « volonté de Dieu » et ne pouvait être tenu pour responsable de la crise des subprimes et de l'endettement public, déclare ainsi un autre jour à un journaliste que puisqu'il ne limite pas l'ambition de ses employés, il ne limite pas leurs rémunérations[1]. Également, le trader autoproclamé de la City Alessio Rastani fin septembre 2011 a écœuré plus d'un téléspectateur en déclarant dans une interview

1 Matt Phillips. 2009. « Goldman Sachs' Blankfein on banking : doing God's will, MarketBeat », *Wall Street Journal*, Nov 9.

de trois minutes à la BBC qu'il n'avait aucune considération pour les citoyens de pays européens en rupture de paiement si ses prises de position sur le marché les fragilisaient un peu plus. Il « rêvait » même d'un krach qui lui permettrait d'engranger de sérieux bénéfices. Agissant comme la logique de marché lui intimait, il exprimait l'idée selon laquelle ce qu'il accomplissait était bien, sensé, et juste. De façon si dénuée de tact que l'on a pris à la City cette interview pour un canular.

Pour une majorité de personnes cependant, l'épreuve de performance place les gens en situation conflictuelle avec leurs propres croyances tirées d'autres logiques d'action. Ainsi la logique de culte est plus ou moins compatible avec la logique de marché selon la religion considérée. De même, la logique de métier se brise sur les considérations quantitatives de productivité. Ou encore la famille est-elle le lieu d'une maximisation des retours sur investissements ?

L'accent mis sur la mesure des performances individuelles et organisationnelles remplace les liens de solidarité, de cooptation, et de reconnaissance qui sont présents dans d'autres types de logiques d'action pour lesquels l'individu en tant que personne compte plus que les preuves brutes de son aptitude ou efficacité. Dans la logique de marché, la performance en tant que finalité s'impose, et les modes d'actions pour parvenir à cette fin doivent être modifiés. L'épreuve de performance entre en rivalité avec les autres logiques d'action et dès lors crée des tensions, des fractures, des désenchantements. Afin de répondre à ses impératifs, l'épreuve de performance intime aux organisations de modifier en profondeur leurs structures, de se réformer, de changer, de se réorganiser. Ces demandes peuvent aussi aboutir à des déchirures, des bouleversements du sens élaboré au cours du temps au travers des appartenances et des attachements, à la désorganisation du monde vécu.

*
* *

La logique de marché s'est imposée au cours des dernières décennies dans l'espace public comme une logique dominante. Elle dispose de caractéristiques qui favorisent sa diffusion en accord avec les dimensions politiques et économiques de l'espace public. La mesure, l'ubiquité, et la tangibilité établissent le primat de la rationalité en tant qu'un vecteur quasi indiscutable de justification des décisions dans l'espace public moderne. Dans le même temps, elle se heurte aux autres logiques telles qu'incarnées par les organisations mais tend à les repousser voire les remplacer. Des frictions et chocs entre logiques résultent la désocialisation, l'incompréhension, et le rejet, les contraires exacts de ce qui permet à une logique de servir de base à l'organisation d'un monde vécu.

La décote de sens provient de la rencontre de logiques d'action aux dynamiques variées. La perte de légitimité d'une logique d'action qu'incarne une organisation se traduit directement par la désorganisation du monde vécu des personnes qui sont reliées à cette organisation par le biais de leurs appartenances ou de leurs attachements. La logique de marché a été au cours des dernières décennies à l'origine de ces conflits de logiques d'action, et par conséquent à la source de la désorganisation du monde vécu de nombre d'entre nous.

Partie 3. Sortie

La légitimité fluctuante des logiques d'action

Différentes organisations président à l'existence et au maintien des dimensions politiques et économiques de l'espace public. Ces organisations sont porteuses de sens local en conjonction avec des logiques d'action dont la légitimité varie selon les lieux et les époques. Dans l'espace public, une pluralité de logiques d'actions coexiste. Selon les conditions historiques et culturelles de l'espace public, les discours et les pratiques caractéristiques de certaines logiques d'action apparaissent plus recevables, acceptables et appropriés, que d'autres. Dès lors, selon les variations de polarité à l'intérieur de l'espace public où s'échangent informations, justifications et solutions, des logiques prennent le dessus, d'autres passent à l'arrière-plan et les organisations gagnent et perdent en légitimité, engrangent

ou dilapident leur soutien public en fonction des logiques d'action qu'elles incarnent. Ce sont ces mouvements qu'il convient d'appréhender pour élucider et dédramatiser la désorganisation du monde.

La désorganisation de notre monde vécu est d'autant plus violente que les organisations qui nous sont chères incarnent des logiques d'actions perdantes, dont l'à-propos s'étiole et la pertinence s'amoindrit. Le sens du monde que nous construisons est contextualisé non seulement par rapport à nos appartenances et attachements à une ou plusieurs organisations mais aussi par rapport aux logiques que ces organisations incarnent. Les organisations sont les émissaires de logiques d'action aux principes divers et rarement compatibles. Notamment, la logique de marché s'oppose aux autres sur de nombreuses dimensions (primat de la rationalité extériorisée, épreuve de performance mesurable, déclinable à plusieurs niveaux, et tangible). Sous son influence grandissante, sa légitimité croissante, la décote de sens qu'entraîne la perte de légitimité des organisations poursuivant d'autres logiques d'action se creuse. Et l'impression dominante devient celle d'une lutte de tous contre tous, une désolidarisation générale, alimentée par l'épreuve de performance, qui accélère la lente chute de pans entiers de notre monde vécu.

Partie 4. Entrée

L'histoire décousue des avantages temporaires

L'espace public est habité, peuplé par des organisations qui en assurent le maintien et le fonctionnement dans ses dimensions politiques et économiques. Ces organisations, depuis les administrations jusqu'aux places des marchés financiers en passant par les associations de loi 1901 et les fondations, adoptent et incarnent des logiques d'action dont les principes fondamentaux (socialisation, compréhension et adhésion) sont distincts et tantôt exclusifs, tantôt inclusifs. Les logiques les plus à même de justifier leur raison d'être « telles qu'elles sont » gagnent en légitimité. La logique d'État s'est longtemps confrontée à la logique de culte, de métier ou de famille au cours des derniers siècles. Plus récemment, la logique de marché tend à imposer ses critères d'évaluation et le principe de performance qui fonde

sa légitimité devient une épreuve que de plus en plus d'organisations aux logiques distinctes se doivent de passer. Dans cet exercice, de nombreuses organisations échouent, entraînant avec elles l'affaiblissement des logiques qu'elles défendaient prioritairement.

Cette « marchéisation » de l'espace public renforce à son tour la seconde force de décote de sens qui agit indépendamment de la fluctuation de la légitimité des logiques d'action : la concurrence, c'est-à-dire la coprésence de solutions soumises à l'attention des individus. De façon non nécessairement reliée à la logique d'action que les organisations incarnent, parmi l'ensemble des solutions qu'elles proposent pour résoudre des problèmes donnés, certaines d'entre elles se trouvent correspondre de façon plus cohérente aux mondes vécus déjà existants et sont donc retenues préférentiellement. L'exploitation raisonnée par une organisation des facteurs conduisant à produire ces solutions retenues de façon répétée au cours du temps lui procure un « avantage concurrentiel ». Il s'ensuit que les logiques d'action – et le sens associé à ces logiques d'action – incarnées par les organisations qui possèdent et défendent un avantage concurrentiel sont celles à même de se répandre, à devenir plus fonctionnelles. Mais du fait même de leur diffusion au sein de multiples organisations, les bases de l'avantage concurrentiel dont elles ont bénéficié s'amenuisent, se redéfinissent, voire disparaissent.

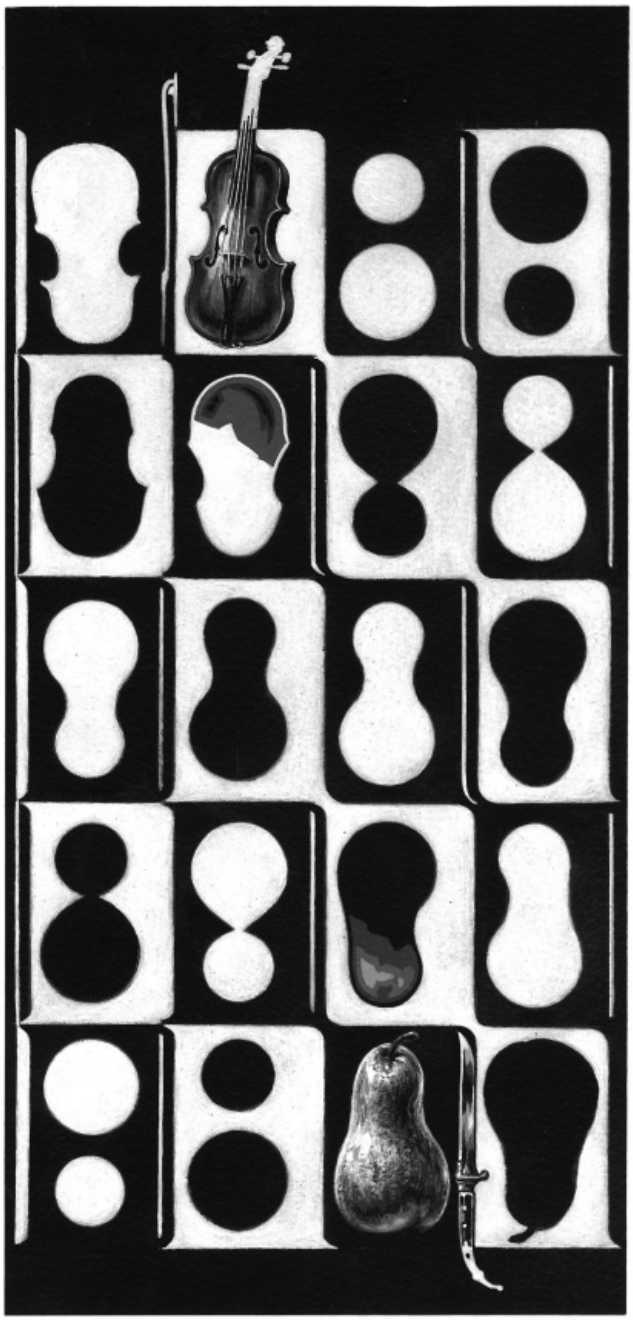
Sans qu'il n'y ait de fin assignée ou assignable à l'évolution de nos mondes vécus, par l'entremise de nos appartenances et attachements à des organisations, nous éprouvons au cours du temps la succession d'avantages concurrentiels. On conçoit ainsi pourquoi certaines *res*-sources deviennent dominantes et d'autres s'épuisent. Ce n'est pas seulement que l'histoire est écrite par les vainqueurs, c'est aussi que le sens de l'histoire se propage d'exemples de succès en exemples de défaites « organisationnelles ». La succession des facteurs qui procurent des avantages concurrentiels aux organisations est une autre écriture de l'histoire économique, sociale et politique des mondes

contemporains, celle de la succession des critères qui facilitent la rétention de certaines solutions organisationnelles plutôt que d'autres – ce que nous appelons la « pérennité éphémère des avantages temporaires » tant ce qui assurait le succès hier ne garantit pas le succès de demain.

Les organisations sont en concurrence les unes avec les autres du seul fait de leur coprésence dans l'espace public. Elles utilisent des ressources et mobilisent des moyens avec certaines finalités et accomplissent leurs missions de façon variée, c'est-à-dire que certaines le font mieux que d'autres selon des mesures et métriques à déterminer. Malgré le souhait qu'ont les membres à l'origine de la constitution de toute organisation de la préserver, la co-présence d'autres organisations rivales condamne chaque organisation à se refonder pour ne pas dépérir. Bien que la pression de la concurrence pousse les organisations à se désagréger, elles s'efforcent de persévérer dans leurs missions et leur objet. Elles développent ainsi des stratégies d'approvisionnement distinctes, mettent leurs ressources disponibles en service du mieux qu'elles peuvent, et créent des univers de sens qui alimentent les appartenances et les attachements des individus auxquels elles sont liées. Lorsque la stratégie ainsi formulée et mise en œuvre ne produit pas les résultats escomptés, la décote de sens surgit et alimente la désorganisation du monde.

La première étape de la réorganisation du monde, décrite dans la partie précédente, reconnaît la dimension organisationnelle de l'espace public et la légitimité fluctuante des logiques d'actions qui y sont représentées. Le deuxième temps de ce mouvement que nous détaillons dans cette partie intègre la dynamique sans cesse réamorcée de la sélection des avantages concurrentiels. On y montre que l'impermanence foncière préside au succès et à l'échec des tentatives d'organisation du monde, à la constitution de pans entiers du monde vécu qui font sens, et à leur effondrement inéluctable. Ce temps de l'analyse implique aussi de remettre l'individu à sa juste place, au centre d'un faisceau d'appartenances et d'attachements organisationnels. L'individu est ballotté par les vents de la légitimité et de la

concurrence et a besoin d'organisations pour changer le monde. Il est celui qui vit le monde dans ses gains et ses pertes. L'évolution du sens vécu, de la désorganisation du monde comme de sa réorganisation, est l'histoire des appartenances et attachements à de multiples organisations, emmêlées dans les fils retors des logiques d'actions et des solutions en concurrence au sein des espaces publics dont elles forment l'infrastructure.



Chapitre 10

L'avantage concurrentiel

Pour comprendre l'origine, le développement et la disparition des producteurs de solutions que sont les organisations, sans recourir fondamentalement à des théories du social surchargées ou de l'économie simplistes, nous devons réfléchir à ce qui distingue une organisation d'une autre, assure sa survie « temporaire » ou « durable ». Nous devons être capables de rendre compte de ce qui de façon plus ou moins permanente garantit un avantage à certaines organisations au détriment des autres. En fonction de leurs logiques d'action, les organisations peuvent être plus écoutées, plus suivies, plus appréciées. Les fluctuations de la légitimité expliquent en partie l'attraction ou la popularité des organisations. Mais indépendamment de leur logique d'action, les organisations sont en concurrence les unes avec les autres : leurs solutions, comparables dans leurs effets, ne font pas toutes autant sens pour leurs membres et adeptes ; l'utilisation des moyens mis en service pour parvenir aux solutions est plus ou moins pertinente.

Même s'il n'existe qu'une logique d'action archi-dominante ou si l'on imagine que toutes les organisations appartiennent à une même logique d'action, certaines organisations dégageront toujours un avantage sur les autres dont elles peuvent ou non tirer de plus amples bénéfices. Par exemple, au sein de la logique de culte, de multiples organisations s'établissent avec des succès divers.

De même, la logique de métier permet à de nouvelles professions de voir le jour, et à leurs organisations de supplanter les anciennes, actant par là même l'évolution des techniques qui révolutionnent les pratiques et les expertises. Ainsi, nécessairement, certaines des organisations en concurrence disposent d'avantages indépendamment de leur logique d'action. Une fois établi ce principe général, le cas particulier de l'expansion de la logique de marché au sein de l'espace public accroît encore l'importance de la notion d'avantage concurrentiel pour comprendre la désorganisation du monde. L'épreuve de performance qu'impose la logique de marché conduit à expliciter continuellement les sources de l'avantage concurrentiel des organisations dans un effort de rationalisation sans cesse réajusté à une réalité fuyante et instable.

Concurrence, avantage et logique de marché

Penser l'avantage d'une organisation implique de penser la concurrence entre organisations. Le mot concurrence traduit l'idée de co-présence, de rencontre en un même lieu. Le dictionnaire de la langue française définit ainsi la concurrence : « Fait d'être ensemble, d'agir de concert, conjointement, à égalité dans la poursuite d'un même but. » Lorsque deux ou plusieurs organisations sont en concurrence, elles se rencontrent sur un terrain commun, défini par l'espace public, et s'efforcent d'atteindre une même fin. « Jusqu'à concurrence de » est une expression qui indique qu'une quantité atteint un objectif, qu'elle rencontre une limite établie. La concurrence désigne ensuite la course et la rivalité qui s'insinue entre les participants pour l'obtention de l'objectif, et le sens se rapproche alors de la compétition. L'organisation qui

parvient à toucher au but de façon répétée avant ses comparses possède un avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel s'établit toutefois à l'aune de finalités variées. Pour les ONGs, le nombre de membres actifs peut servir d'indication de sa puissance mobilisatrice. Pour un club, le prestige de ses résultats, la présence d'une star médaillée, la mise en place d'un tournoi réputé, tout cela concourt à lui donner un avantage relativement à d'autres clubs de la même zone géographique. Pour une entreprise, la métrique est notamment celle du rendement, avec quelques variantes en fonction du secteur d'activité, de la structure du capital (entreprise cotée ou non par exemple) et du mode de gouvernance : un taux de marge, une satisfaction des clients inégalée, une rentabilité supérieure (à « deux chiffres » par exemple), le dépassement d'un seuil sont des étalons de résultats espérés. L'avantage concurrentiel est donc l'aptitude supérieure avérée d'une organisation à atteindre un résultat poursuivi également par des organisations comparables dont les solutions sont présentes en même temps dans l'espace public, et cela, de façon répétée au cours du temps.

Des organisations mutualistes dans la banque ou l'assurance ont pu maintenir des avantages concurrentiels sur des segments de clientèle captive (des groupes professionnels plus éduqués que la moyenne comme les enseignants ou les médecins par exemple et réputés faire moins défaut et être averses aux risques). Sur le marché associatif ou celui du don caritatif, des organisations non gouvernementales bénéficient du soutien de membres actifs plus assidus, plus célèbres, plus fortunés ou plus compétents que d'autres. Certaines entreprises ont connu des croissances de leur résultat supérieures à 10 % pendant des dizaines d'années, surclassant leurs rivales. SouthWest

dans le transport aérien ou encore L'Oréal dans les cosmétiques sont deux exemples classiques.

On pense souvent que l'analyse de la situation concurrentielle d'une organisation consiste à comparer les concurrents qui offrent des solutions substituables. Pepsi et Coca-Cola sont concurrents parce qu'ils proposent chacun un ensemble de boissons gazéifiées partout dans le monde. Plutôt que de porter l'analyse en fin de course, là où les solutions se confrontent, la recherche de l'origine de l'avantage concurrentiel doit s'attacher à examiner les caractéristiques des organisations utilisant les moyens, les équipements similaires, ou les réseaux de distribution équivalents. Ce sont ces dernières, les organisations qui mobilisent des ressources équivalentes qui sont concurrentes entre elles, et non pas tellement ou seulement celles qui offrent des solutions alternatives. Rappelons ce que nous disions au tout début de cet essai : les organisations regroupent des ressources mises en service par leurs membres[1]. Le premier maillon essentiel de la compréhension de l'avantage concurrentiel réside donc dans cette idée : l'utilisation plus ou moins experte de ressources qui participent et composent la solution que génère toute organisation, et ce, encore une fois, indépendamment de leur logique d'action.

Il est entendu que pour décrire une situation concurrentielle, il demeure pratique d'évaluer les résultats finaux et non de se concentrer sur les conditions ayant conduit à ces résultats. Ainsi à l'été 2011, le système d'exploitation Androïd de Google détenait 40 % de parts de marché

1 Les ressources sont les actifs des organisations utilisés pour mener à bien leurs missions, et qui disposent de propriétés particulières qui les isolent plus ou moins des pressions concurrentielles (par exemple, Barney JB, Clark DN. 2007. *Resource-based theory- creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford). Il s'agit donc bien de ne pas confondre les ressources des organisations avec les *res*-sources, solutions porteuses de sens pour les individus confrontés à des questions et des problèmes et auxquels les organisations cherchent à apporter des réponses à partir de leurs ressources, stratégiques ou non.

sur le parc des smartphones et tablettes, soit deux fois plus que l'iOs d'Apple. Mais il est plus pertinent d'analyser quelles sont les ressources à disposition de ces deux entreprises qui, dans ce cas précis, se font concurrence. Pour filer la métaphore, les produits sur les étals des vendeurs sont les fruits de l'arbre organisationnel. Or comparer les fruits donne peu à comprendre de la façon dont ils ont été produits. La concurrence a lieu bien sûr au moment de la co-présence des produits sur l'étal, dans le rayon ou le showroom. Mais plus encore, la concurrence s'établit réellement à la racine des arbres, dans les nutriments absorbés par les racines et dans la structure même des essences, certains terrains étant plus propices à certains arbres qu'à d'autres. À ce compte, les droits de propriété industrielle représentent des enjeux considérables. Microsoft, Oracle, et Apple ont décidé de porter devant la justice le fait qu'Androïd fonctionnerait en recourant à l'utilisation de procédés couverts par des brevets que Google n'aurait pas respectés. Il s'agit ici de bloquer à la racine la production de solutions et non simplement de se concurrencer lorsque les solutions sont proposées sur les marchés en tant qu'objets de consommation.

Le sport et le cinéma hollywoodien offrent une success story en guise d'illustration supplémentaire. Le film américain sorti en 2011 *Moneyball* (intitulés dans sa version française *Le Stratège*) tiré du livre éponyme de Michael Lewis (2003) détaille par le menu comment l'équipe de baseball à petit budget d'Oakland Athletics a réussi à aligner 20 victoires de suite en 2002 et ainsi battre le record de victoires d'affilée dans la compétition depuis l'origine. Suite à la perte de ses meilleurs joueurs au début des années 2000 et compte tenu d'un budget trois fois inférieur aux meilleures équipes de la ligue, l'équipe californienne d'Oakland sous la houlette de Billy Beane (interprété par Brad Pitt) et d'un analyste passionné de statistique recrute des joueurs passés inaperçus par les grands clubs pour di-

verses mauvaises raisons – un physique peu attrayant, un surpoids, une blessure, une embauche dans des clubs peu prestigieux – alors que leurs performances sur des points techniques particuliers – conquête de base par exemple – sont meilleures que les joueurs nettement mieux payés. Sur la foi d'indicateurs, de mesures, et de ratios appliqués systématiquement à tous les gestes et tactiques utilisés par l'ensemble des joueurs des diverses ligues universitaires et professionnelles, Billy Beane et son analyste identifient les membres d'une équipe à très fort potentiel et peu chère à constituer. Reste à insuffler une dose de confiance à ces joueurs en mal de compétition et à manager rudement les logiques et les codes prônés par les autres dirigeants de l'équipe – ce que le film dramatise à l'extrême. Changeant fondamentalement la perception du monde des recruteurs, entraîneurs, préparateurs et commentateurs, la méthode des Oakland Athletics qui porte le nom de « sabermetrics » est rapidement adoptée par les meilleures équipes. Les Red Socks de Boston après avoir tenté sans succès de recruter Billy Beane pour la somme record de 12,5 millions de dollars (soit un tiers du budget des Oakland Athletics) remportent le championnat en 2004 et 2007 en suivant les principes de la modeste équipe californienne. L'avantage concurrentiel aura donc été de courte durée pour les joueurs de Billy Beane.

Cette « success story » témoigne aussi de la puissance qui résulte de l'association entre analyse rationnelle des sources de l'avantage et de la logique de marché centrée sur l'épreuve de performance. Le sport et les organisations qui fournissent le soubassement des activités sportives – les clubs et les fédérations – ont depuis longtemps cherché à combiner leurs logiques d'action – logique de communauté et logique de profession – avec la logique de marché. Le caractère mesurable et tangible des résultats, le fondement rationnel – statistique – de la démarche utilisée par les Oakland Athletics sont caractéristiques de la

recherche de performance. L'avantage concurrentiel qui existe indépendamment des logiques poursuivies par les organisations devient un élément clé de la compréhension du succès des organisations qui incarnent ou qui sont soumises à la logique de marché.

La fragilité consubstantielle de l'avantage concurrentiel

Conduire une analyse de l'avantage concurrentiel d'une organisation implique de rattacher chaque ressource participant à la fourniture d'une solution à des mesures et métriques jugées pertinentes. Pour chaque ressource et combinaison de ressources, il est ensuite possible d'attribuer un avantage ou un désavantage à chaque organisation, de procéder à un classement des sources identifiées d'avantage. Cet exercice d'analyse importe d'autant plus que la logique de marché devient légitime dans l'espace public où gravitent les organisations. Par exemple, l'accès au capital en tant que ressource pour le développement de nouvelles implantations à l'étranger peut se faire à différents coûts. Selon que l'organisation est en mesure de mettre en balance plusieurs offres de financement provenant de banques d'investissement rivales, selon la réputation de l'entité emprunteuse, le coût d'accès à l'argent varie. Il peut être quasi nul dans le cas de pays qui, comme la Chine, soutiennent l'implantation de ses entreprises à l'étranger. Un différentiel de quelques points peut se révéler significatif d'un avantage pour une organisation par rapport à la moyenne de ses concurrentes. Il en va de même pour les approvisionnements, le recrutement de

nouveaux membres, les activités logistiques, l'utilisation de services informatiques, etc.

Les origines de l'avantage concurrentiel sont donc multiples mais identifiables[1]. Elles dépendent essentiellement, d'une part, de la capacité des organisations à sélectionner et à utiliser de façon plus productive, plus rapide, ou plus intelligente les ressources qu'elles détiennent ou contrôlent. D'autre part, de leur capacité avérée ou non à faire en sorte que les individus auxquels elles sont reliées – membres de l'organisation, clients réguliers, acheteurs occasionnels, fidèles, électeurs, sympathisants, pratiquants, supporteurs... – mobilisent les solutions qu'elles offrent pour co-construire, verser, et donner du sens à leur monde personnel.

La présence d'une source d'avantages particuliers dans l'environnement d'une organisation peut être fortuite ou accidentelle : une meilleure terre, un gisement inédit, une invention inopinée. Mais l'établissement, le maintien, et le renouvellement d'un avantage concurrentiel ne sont pas dus au hasard ; ils résultent de choix de fins et de moyens constamment réévalués et mis en œuvre par les membres de l'organisation à destination de ceux qui s'attachent aux solutions proposées et à l'organisation. Cette association de finalités et d'activation des ressources par les membres de l'organisation le long d'une chaîne de décision constitue l'essence même de l'organisation et détermine ainsi sa survie – temporaire ou à plus long terme. La « stratégie » de l'organisation résume la cohérence entre les solutions

1 Dans cet essai, nous ne pouvons développer les différentes approches et analyses pour étudier les sources d'avantage concurrentiel. Pour de plus amples développements, en français, voir Durand R. 2003, *Le guide du management stratégique*, Paris : Dunod ; Bernard Garrette, Pierre Dussauge, et Rodolphe Durand (eds), 2009, *Strategor* (V[e] édition), Paris : Dunod ; en anglais, Barney JB, Clark DN, *op. cit.*

proposées par l'organisation, ses finalités et la mise en œuvre de l'utilisation de ses ressources.

La capacité avérée d'une organisation à dégager un résultat – économique ou non – supérieur à la moyenne des organisations rivales traduit un avantage concurrentiel de l'une sur les autres et contribue à sa pérennité. Déterminer les facteurs qui permettent à une organisation de surpasser une autre dans l'exercice de sa mission, c'est comprendre comment cette organisation réussit à s'approvisionner de meilleure façon, à recruter les membres susceptibles de valoriser au mieux les moyens mis à disposition et de développer de nouvelles aptitudes, à opérer des transformations sur les processus de production de façon plus rapide, à protéger ses innovations plus efficacement que ses rivales... Comprendre pourquoi une organisation parvient à réinventer son offre de solutions en maintenant un avantage concurrentiel (par exemple comme Apple en passant des ordinateurs personnels aux Iphone et Ipads) oblige aussi à analyser les éléments internes de l'organisation. Quels sont les principes de motivation et d'incitation en vigueur ? Quels systèmes de bouclage et vérification de l'information acquise auprès des clients et des fournisseurs ? Quelles instances de décision ? Quelle structure organisationnelle ? Comment l'organisation évite-t-elle de sombrer dans la déraison organisationnelle qui mine de l'intérieur les appartenances et les attachements à l'organisation ? Enfin, comprendre les causes d'un avantage concurrentiel invite à disséquer l'aptitude d'une organisation à créer et maintenir un univers de sens autour de ses solutions. Comment parvient-elle dans l'espace public à correspondre avec une variété d'individus et d'organisations qui puisent dans ces solutions pour élaborer et raffiner leurs propres mondes ? À quels symboles, narrations, et imaginaires a-t-elle recours, issus directement de sa

logique d'action ou non, pour correspondre aux attentes de publics variés ?

*
* *

Les sources d'avantage concurrentiel sont plurielles et fragiles. Si l'avantage n'est dû qu'à la présence d'un facteur favorable du fait du hasard, il y a fort à parier que d'autres organisations exploiteront au mieux ce facteur, soit qu'elles mettront en place de nouveaux moyens et ressources pour en tirer mieux parti et de façon plus durable, soit qu'elles sauront attirer à elles les compétences indispensables pour imiter les modes d'analyse ou de transformation de ces facteurs – les Red Socks contre les Oakland Athletics. Lorsque les membres de l'organisation s'associent pour que les sources d'avantage se combinent de manière à créer un ensemble de ressources et de règles de fonctionnement qui ne peut être imité que totalement – et non par bribes – ou être substitué dans un temps court, l'avantage devient plus pérenne[1]. Les compagnies aériennes nationales européennes ont vu ainsi débouler il y a vingt ans dans des aéroports secondaires puis s'élever dans les cieux les imitateurs agressifs de SouthWest Airlines : Ryanair et EasyJet, et il leur est difficile de lutter contre ces nouveaux modèles d'activité. Les compagnies Hewlett Packard, Compaq, ou IBM dans les années 90 ont dû fusionner ou sortir de leur activité micro-informatique parce que Dell, avec une nouvelle façon de gérer les commandes, la production et la distribution d'ordinateurs, leur damait le pion dans leur marché national puis à l'étranger. Selon les contextes, les métiers, les investissements de base – l'aéronautique n'est pas la boulangerie et l'industrie des jeux vidéo pas comparable à celle des jeux de société ; un syndicat, une

1 Porter M. 1996. « What is strategy », *Harvard Business Review*, nov-déc.

association ou un club sportif ne sont pas une entreprise –, les sources d'avantage varient en nature et leurs effets varient en durée et intensité. Aussi, il n'y a pas de raisons uniques ou universelles au succès durable d'une organisation. Pour parvenir à faire perdurer une organisation, l'expérience doit être secondée par l'analyse stratégique de trois piliers : la sélection des ressources mobilisées par l'organisation, l'exploitation interne de ces ressources, et la constitution d'un univers de sens autour des solutions proposées par l'organisation.

La construction d'un monde vécu stable, ordonné, et cohérent se nourrit des appartenances et des attachements à des organisations qui réussissent, dont les solutions trouvent leur public, se diffusent, et entretiennent leurs réseaux d'adeptes. Cependant, peu d'organisations survivent longtemps, peu sont en mesure d'analyser et de comprendre les sources de leur avantage concurrentiel éventuel, de persévérer en se redéfinissant. La majorité d'entre elles subissent les conséquences de la concurrence et disparaissent par insuffisance de moyens, dissolution, ou fusion. Et donc la majorité d'entre nous, membres et parties prenantes de ces organisations victimes de la concurrence, constatons l'incompréhensible succession des avantages temporaires qui caractérise les activités organisées et qui alimente la désorganisation de notre monde.

Chapitre 11

Histoire d'avantages

L'amphithéâtre est bondé, à la Judge Business School de l'Université de Cambridge en Angleterre, ce 11 octobre 2011. Pour le centenaire de l'entreprise IBM, on y reçoit Virginia Rometty, Vice-Présidente de l'entreprise – deux semaines plus tard, elle sera nommée Présidente du groupe en remplacement de Sam Palmisano. Virginia Rometty pose des questions à l'auditoire : lorsqu'IBM fêtait son cinquantenaire en 1962, savez-vous combien d'entreprises pouvaient se targuer, parmi les 25 plus grosses entreprises américaines existantes en 1912 d'être toujours au palmarès ? Face aux estimations approximatives de la salle, la réponse fuse : seulement deux. Et aujourd'hui, cinquante ans plus tard, parmi les stars de 1962, seulement quatre sont parvenues à préserver leur indépendance et à demeurer les leaders incontestés de leurs industries. Y compris IBM.

Il semble donc bien que l'impermanence soit la règle et que les organisations se redéfinissent ou sont redéfinies constamment par leur environnement. Au cours de son histoire, il est vrai, IBM a changé plusieurs fois de métier. L'entreprise IBM est bien sûr célèbre pour ses ordinateurs personnels du type PC ou ses portables Think-Pad des années 1980 et 1990. Mais ces produits ne représentent qu'une durée de vie d'environ deux décennies sur les dix traversées par l'entreprise géante américaine. Elle n'a d'ailleurs pas hésité à revendre en 2005 la division qui les

produisait à son sous-traitant chinois Lenovo qui devint *de facto* un poids lourd mondial de cette industrie. Aujourd'hui, avec le recul et la baisse tendancielle des ventes et des profits sur ce genre d'équipements dépassés par les tablettes et le « cloud computing », on apprécie mieux la clairvoyance des dirigeants d'IBM.

Avant les PCs, IBM a conçu et vendu des machines à produire des cartes perforées et des machines à lire les cartes perforées. Elle fit cela pendant près de soixante ans jusqu'à l'extinction de cette technique de codage et d'archivage de l'information, puis avec celles qu'elle introduisit ensuite en guise de substituts dès les années 50 : les bandes magnétiques, leurs cousines les disquettes, et leurs cousins les disques durs. IBM a su donc se repositionner pour éviter de disparaître avec l'épuisement de ses marchés. Mais IBM est aussi à l'origine d'autres produits révolutionnaires sans qu'ils soient pour autant devenus pérennes. IBM est entrée par exemple dans l'industrie des machines à écrire sans cependant connaître le sort des leaders historiques telles que Remington, Smith Corona ou Royal qui succombèrent à l'arrivée du traitement de texte électronique. IBM a créé les premières machines à écrire électriques du type Selectric et domina ce segment des années 60 au milieu des années 70 avant de miser massivement sur l'ordinateur personnel[1].

À travers ces quelques exemples parmi la centaine de marchés sur lesquels IBM est intervenu en cent ans, on comprend que la survie des organisations sur le long terme n'est pas le fait du hasard mais de l'ajustement entre des moyens mis en œuvre pour proposer des solutions, les choix faits par les organisations concurrentes, et la réception par les membres et clients des solutions « réservoirs à sens » mises à leur disposition. Des chercheurs ont ainsi établi que la durée moyenne de l'avantage concurrentiel

1 Many K., Hamm S., O'Brien J. 2011. *Making the world work better- The ideas that shaped a century and a company*, Upper Saddle River : IBM Press-Pearson PLC.

des entreprises est passée de 7 années dans les années 60 et 70 à moins de 3 années dans les années 2000[1]. Même si cette moyenne cache des réalités différentes, elle exprime un renforcement de l'intensité concurrentielle survenue ces dernières décennies et donc la nécessité accrue de prendre conscience de l'impermanence des organisations – fragilisant un peu plus nos attachements et nos appartenances à ces dernières.

Accepter l'idée que quelles que soient les organisations en jeu, les indicateurs pris en compte, il y aura toujours des organisations qui obtiennent de meilleurs résultats, c'est reconnaître qu'il est possible d'analyser les sources tant fortuites que choisies de l'avantage concurrentiel. Cette analyse des facteurs qui nourrissent l'avantage concurrentiel, ne fût-ce que temporairement, entraîne une double conséquence. D'une part, les éléments à l'origine du succès de telle ou telle organisation vont devenir sujet d'attention dans l'espace public et sujet d'imitation et d'émulation. Ce premier effet annule en grande partie l'avantage de l'organisation modèle. D'autre part, l'identification et l'émulation des facteurs contribuant à procurer un avantage à une organisation relativement aux autres participent à l'écriture d'une histoire des facteurs de succès organisationnels. Même si l'on peut retrouver des fonctions similaires entre une organisation ancienne et une organisation contemporaine, ces fonctions sont effectuées par des moyens différents et de nouvelles viennent se greffer de surcroît. Par exemple, les compagnies de chemin de fer d'hier et d'aujourd'hui comptent précisément leurs réservations et leurs passagers mais la réservation en ligne révolutionne la façon de gérer les trains et de fidéliser la clientèle. Sélectionnée comme ayant procuré en son temps un avantage concurrentiel, chaque nouvelle fonction devient indispensable à la survie des organisa-

1 Cf. D'Aveni R., RE Gunther. 1994. *Hypercompetition – Managing the dynamics of strategic maneuvering*, Free Press: New York.

tions des temps présents et parfois futurs, constituant une généalogie mouvante des avantages concurrentiels.

Choix et conséquences

L'analyse des causes procurant – ou semblant procurer – un avantage à certaines organisations relativement à d'autres fournit des justifications à l'action et aux décisions stratégiques. Quelles que soient les fins poursuivies par une organisation (accroître le nombre de ses membres, augmenter ses recettes, innover radicalement, gagner une compétition...), la stratégie qu'elle poursuit porte en général sur les trois sources de tout avantage concurrentiel, entrevues au chapitre précédent : la mobilisation des ressources pour atteindre une fin, la mise en œuvre de l'exploitation des ressources, et les décisions concernant l'élaboration de l'univers de sens autour des solutions qu'offre l'organisation.

L'organisation dispose de ressources, qu'elle possède en propre, qu'elle contrôle ou qu'elle contractualise à l'extérieur (par exemple des licences, des franchises, des alliances stratégiques). Un choix déterminant pour toute organisation consiste à associer les ressources appropriées aux objectifs relatifs à un résultat attendu ou un positionnement recherché. Par exemple, Nintendo, en utilisant ses ressources technologiques et son réseau de développeurs de programmes, a su repositionner le segment du jeu vidéo en proposant la Wii, première console familiale. En fonction des ressources dont elle dispose ou qu'elle peut acquérir, chaque organisation s'oriente dans son contexte, en relation avec ses clients, ses bailleurs de fonds, ses membres. Mobiliser ses ressources de façon à accroître ses chances de survie impose à l'organisation de correctement évaluer leur potentiel et de localiser l'endroit où elles auront les plus grands effets.

Par exemple, un accord d'approvisionnement exclusif d'une matière première fortement valorisée par le client final rend la solution proposée par une organisation distincte et appréciée par ceux qui l'achètent. Cette organisation a donc accès à une ressource plutôt rare que ses rivales ne peuvent égaler ni imiter. La question suivante pour une telle organisation est de savoir de quelle façon elle pourrait mobiliser encore mieux cette ressource unique et non imitable, de proposer à ses clients et autres acteurs intéressés à ses activités une solution qui ferait encore plus sens pour eux ; soit qu'elle devienne plus attrayante, qu'elle soit moins onéreuse, plus écologique, plus compréhensible. Pour De Beers, première entreprise mondiale détentrice de mines de diamant, cette question pourrait se formuler ainsi : de la possession de mines, est-il envisageable de « descendre » dans la chaîne de transformation de l'industrie du diamant pour accéder à la taille des diamants, à la distribution des diamants taillés, voire à la communication auprès de l'acheteur final d'une marque de diamants pour en signaler la pureté, l'éclat, ou la provenance légale – alors que les pierres précieuses sont normalement sans marque ? Pour EDF, faut-il remonter dans la chaîne de valeur jusqu'à produire les centrales nucléaires et de producteur d'électricité devenir producteur de solutions et d'équipements techniques dont les clients potentiels seraient d'autres entreprises productrices ou distributrices d'électricité ? En cas de réponse positive à ces questions, il incombe alors aux organisations de démontrer que ces choix leur assurent une meilleure situation concurrentielle qu'en cas de réponse négative. Le choix de la mobilisation des ressources est au centre de la vie des organisations et un critère crucial de leur aptitude ou non à dégager un avantage concurrentiel.

La mobilisation habile des ressources disponibles en fonction d'objectifs réalistes doit s'accompagner d'une exécution irréprochable si l'organisation souhaite perdu-

rer. Les organisations de toute nature entretiennent l'aspiration de pouvoir répondre à des enjeux qui resteraient insolubles sans elles. Elles se constituent en des espaces d'appropriation psychologique pour leurs membres. L'engagement des membres de l'organisation, les aspects de la culture interne en lien avec le vécu de leur appartenance à cette organisation spécifique, et l'exercice de l'autorité sont des facteurs clés qui résultent d'une infinité de choix quotidiens, de petits actes et de décisions minimes qui contrarient ou collaborent à la mise en œuvre des solutions et au fonctionnement de toute organisation. Virginia Rometty, depuis l'amphithéâtre à Cambridge, bientôt PDG d'une entreprise centenaire, aux 400 000 employés à travers le monde, insiste sur la force de transformation personnelle et sociale qu'incarnent les membres de l'organisation. Comme Palmisano, son prédécesseur, le mentionnait dans une interview de la *Harvard Business Review*[1] : « Notre organisation est présente dans 170 pays sur 60 ou 70 lignes de produits et nous servons une douzaine de grands types de client. Il est donc impossible de contrôler de façon centrale et quotidiennement les activités de toutes les combinaisons possibles de produits-clients-marchés (plus de 100 000). La seule solution est de posséder, de maintenir, et de faire évoluer la culture d'entreprise de telle sorte que chaque membre de l'organisation se prenne en charge et prenne en charge ce qui fait qu'IBM est IBM. Maintenir une culture d'entreprise unique et soudée est une des meilleures armes concurrentielles qui soient ». C'est également une défense efficace contre la déraison organisationnelle, les contresens et contrordres internes qui brouillent les appartenances et les attachements aux organisations.

Enfin, un troisième grand type de choix concerne les critères qui contribuent à élaborer l'univers de sens

1 Samuel J. Palmisano, Paul Hemp, Thomas A. Stewart (2004) « Leading Change When Business Is Good: The HBR Interview – Samuel J. Palmisano », *Harvard Business Review*, December, 13 pages.

d'une organisation pour ceux qui ont affaire avec elle : les adeptes de l'organisation au premier rang desquels les clients, les membres de l'organisation eux-mêmes, ou encore les autres organisations de l'espace public qui portent un jugement sur l'organisation et ses agissements. Par critères, nous désignons les caractéristiques matérielles et symboliques des solutions produites et les valeurs mises en avant par l'organisation. Pour une console de jeu vidéo, quels critères retenir pour que le joueur s'y retrouve, aime, verse dans le produit, la solution, le sens qu'il veut le voir contenir en tant que réservoir à sens, que *res*-source ? Cela peut être la variété des jeux, la qualité graphique des applications, la facilité d'appropriation des consignes d'utilisation de la console et des manettes, la possibilité de jouer en ligne, la capacité de lire d'autres supports avec la console (fichiers numériques de films, musique, autres), le design, la taille, la consommation énergétique... les critères sont très nombreux, et l'organisation doit choisir en fonction de ce qu'elle perçoit être les motivations profondes de ceux qui sont reliés à elle et de sa propre logique d'action déclinée en valeurs. C'est avec ces éléments qu'elle doit élaborer un univers de sens que les adeptes de l'organisation au sens large pourront trouver attractif.

Généalogie des choix, histoire des avantages

Dans l'espace public, toute organisation appartient à un environnement de concurrence autant qu'elle le constitue. Malgré tout le soin porté à l'analyse stratégique et aux choix afférents à la mobilisation des ressources, à la mise en œuvre de leur exploitation, et à l'élaboration de l'univers de sens, le succès n'est pas garanti. La définition des objectifs et positionnements peut être en cause, la déclinaison en actions concrètes être défaillante, l'univers

de sens s'évaporer. Mais surtout, des facteurs externes à ce que peut contrôler et anticiper l'organisation contrecarrent ses analyses et ses actions. Notamment, de nouvelles propositions viennent séduire des membres et des personnes attachées à l'organisation qui la quittent. Des concurrents repensent les façons de procéder en interne mais aussi en liaison avec de nombreux acteurs impliqués dans la fourniture de la solution. Par exemple, les libraires indépendants sont à la fois concurrencés par des chaînes et la grande distribution, les vendeurs en ligne, et les livres électroniques. Chaque menace agit différemment : les premières ont de meilleures conditions d'approvisionnement, les deuxièmes une plus grande capacité de ventes (partout et 24h sur 24), et les derniers combinent facilité de distribution et coût de stockage nul. Aussi, même si l'analyse des possibilités et tendances se révèle être juste, les ressources, leur utilisation, et l'univers de sens construit par la stratégie d'une organisation peuvent pécher. Pour illustrer ce point en une formule : quel est l'avenir d'un libraire indépendant ou même de l'activité librairie de la Fnac en 2013 ?

Pour chaque type d'attachement à des solutions alternatives, les critères attendus par les consommateurs en tous genres changent sous le coup de l'action d'organisations qui modifient certains paramètres et en retirent des avantages. Prenons à nouveau la lecture comme illustration. Les usages, les contenus, les moments, les approvisionnements, les supports de la lecture ont évolué radicalement en dix ans. Ce n'est pas que les lecteurs aient tellement changé en eux-mêmes. Ce sont les solutions proposées autour de la lecture par un écosystème organisationnel qui a induit et conduit ces changements. Au nombre de ces organisations, les entreprises d'informatique et les éditeurs ont renouvelé l'offre. Internet a recomposé la distribution. Les écoles et les universités ont adapté leur pédagogie aux possibilités offertes par de

nouveaux outils et de nouveaux services grâce aux bases de données et au paiement en ligne. Au total, en fonction du renouvellement de l'univers technique et social de l'écrit, les lecteurs ont redéfini leur attachement au texte, au support et au mode d'exercice de la lecture. Ainsi, au cours du temps, secteurs par secteurs, domaines par domaines, se rédige une histoire des liens entre les choix des organisations et les critères qui ont fait que certaines solutions ont été acceptées et retenues.

Chaque organisation participe de la sorte à des tests, des combinaisons de finalités et de moyens, de ressources mises en œuvre au service d'un univers de sens. Les résultats de ces tests, succès et échecs, enrichissent sa base de connaissance et profitent aussi en retour aux autres organisations concurrentes qui tentent de se procurer des ressources équivalentes, de les mettre mieux en œuvre et de faire plus sens encore avec leurs adeptes. L'attention des unes et des autres se porte tantôt sur les organisations championnes de leur catégorie afin de les imiter tantôt sur celles dont les décisions les ont conduits dans l'impasse afin d'éviter leur sort. Les avantages concurrentiels n'appartiennent que pour un temps aux organisations qui en sont à l'origine. Ils sont partagés ensuite dans l'espace public, d'organisations en organisations. Le succès des unes, prolongé par des stratégies habiles, impose pour un temps aux autres certaines démarches, certaines finalités, certaines fonctionnalités afin de maintenir leur existence. Proposer d'ouvrir un compte bancaire sans avoir le service de consultation et de virement à distance mettrait une banque en situation de désavantage concurrentiel. Il lui faut par conséquent mettre en place l'organisation interne – ou externe – générant et entretenant ce type de service tout en garantissant l'exactitude, la sécurité, et la confidentialité des informations échangées. Sur un autre plan, ne pas posséder une gestion automatisée et informatisée des stocks constitue un obstacle à une gestion

compétitive d'une usine. Savoir répondre à toute demande de ses clients en moins d'une journée, harmoniser les images associées à ses produits et à ses marques, savoir produire et communiquer des comptes financiers à jour et fiables, posséder un registre actualisé de ses membres, autant d'exemples de fonctions qu'une organisation se doit de maîtriser aujourd'hui si son dessein est de perdurer.

Ainsi, au cours du temps, les fonctions nécessaires à la survie et au développement d'une organisation varient dans leur nature et dans leur exécution. La succession de ces éléments est le témoignage accumulé d'une histoire des choix organisationnels au sein de l'espace public d'une région, d'une nation, voire d'une zone plus large qui peut s'étendre au gré de regroupements tels le marché européen ou l'accord d'échange Canada-USA-Mexique. Mais aucune parmi les organisations concurrentes sur un territoire ou un espace public ne détient de façon durable le contrôle sur l'ensemble des facteurs essentiels à l'avantage concurrentiel. L'histoire des choix et avantages organisationnels échappe grandement à ses rédacteurs.

Arranger l'histoire : la pérennité éphémère des avantages temporaires

Il est possible de retracer la généalogie des choix effectués par les organisations ayant été à l'origine des avantages concurrentiels passés et qui s'imposent aux organisations des temps présents. La concurrence en elle-même n'est qu'un principe vide, descriptif, une notion qui ne se matérialise que par la coexistence et l'émulation concrète entre organisations poursuivant les mêmes moyens ou les mêmes fins. À la différence de la sélection naturelle qui s'impose aux espèces, la concurrence est à la fois la cause de la sélection des organisations et le produit de leurs choix. Contrairement aux êtres vivants dans des écosys-

tèmes biologiques, les organisations ont des moyens de transformer les conditions de sélection qui s'appliquent à elles. Dit autrement, alors que les espèces vivantes s'accommodent de leurs conditions de vie à l'aide de stratagèmes divers sans toutefois pouvoir les modifier radicalement, les organisations participent à l'établissement des règles et règlements qui pèsent sur elles[1]. Les organisations ne font pas seulement les choix qu'elles jugent les meilleurs en ce qui concerne leurs ressources, l'exécution de leurs plans, et la création de leur univers de sens, elles s'efforcent aussi d'infléchir les critères de la concurrence. Elles cherchent à protéger ce qui leur donne un avantage d'approvisionnement, de position, ou d'image.

La page sur laquelle s'écrit l'histoire des avantages concurrentiels n'est pas blanche ; elle recèle les traces des organisations qui tentent de s'arranger avec l'histoire. La participation des organisations à l'espace public ne tient pas seulement au fait qu'elles proposent sur un marché des idées, des produits, des services et des solutions mais aussi qu'elles sont parties prenantes à la définition des principes qui délimitent leurs domaines d'activité actuels et futurs. L'exploitation du gaz de schiste, la libéralisation de la distribution de l'électricité, la recherche sur les cellules souches, la vente à découvert de titres financiers sont des exemples d'activités pour lesquelles des organisations (entreprises, monopoles, organismes de recherche, banques) co-définissent avec la puissance législative les règles de fonctionnement, de concurrence, et d'appropriation de profits éventuels.

Certains analystes et penseurs voient dans cette histoire en marche s'auto-écrivant, telle la main de M.C. Escher se dessinant dessiner, s'exprimer d'irrépressibles tendances humaines. Foucault associe les organisations à la discipline des corps comme une imposition totalitaire

1 Durand R. 2006. *Organizational evolution and strategic management*, Sage Publishers, London.

de l'autorité rationnelle[1]. En effet, l'organisation est aussi toujours une organisation de l'espace, des déplacements, de l'accès à l'information et au savoir, de la contrainte horaire, physique, ou mentale, et dans sa quête de survie elle broie les individus pour les discipliner à l'extrême. Pour d'autres, comme Deleuze et Guatarri[2], l'histoire des organisations politiques et économiques humaines matérialise la joute entre la puissance du désir – de produire, de faire, de posséder – et la raison qui ordonne et qualifie l'impétuosité désirante. Le capitalisme est une expression aboutie de la victoire temporaire d'une raison qui scinde, qui coupe, et qui morcelle. Le capitalisme s'évertue à accaparer continuellement de nouveaux territoires qu'il cherche à exploiter. Il s'échine à coder, recoder, et surcoder son propre fonctionnement, rationalisant ses principes en autant d'axiomes, réévaluant au gré des circonstances ces mêmes axiomes, forme de réinterprétation continuelle de son devenir.

Ces tendances fondamentales (la surveillance disciplinaire, le surcodage capitaliste...) travaillent en profondeur le monde humain contemporain. Elles achoppent cependant à rendre de compte de la réalité du monde vécu au plus près des organisations, à expliquer les raisons du succès des unes et de l'échec des autres. On peut penser le monde et ses organisations de façon plus nuancée, plus détachée, sans imposer de principes intangibles ou de trajectoires inéluctables. Pourquoi ne voir que le verre à moitié vide? l'oppression maléfique des organisations assimilables à des pénitenciers? l'accroissement inarrêtable et dévastateur du capitalisme? Des organisations sont aussi le lieu d'émancipation et de progrès. Le capitalisme est un grand mot qui accueille beaucoup de malentendus et de genres et qui se résume difficilement. L'argent est peut-être un « corps sans organe » comme le disent De-

1 Foucault M. 1975. *Surveiller et Punir*, Gallimard: Paris.
2 Deleuze G., F. Guatarri, *Capitalisme et Schizophrénie*, Éditions de Minuit, Paris.

leuze et Guatarri, mais le capitalisme n'est pas un corps sans organisations[1]. Aujourd'hui, concevoir le monde de l'espace public économique et politique sans donner toute leur place aux organisations, c'est perdre de vue l'essentiel, philosopher à vide sur des entités désincarnées ou des principes abstraits. Porter le regard au niveau des organisations vient avec un coût : dès que l'on abandonne les perspectives macroscopiques (sur la société, les marchés, le capitalisme) ou microscopiques (l'homme dans ses attributs essentiels, l'individu rationnel, etc.) les traits de l'analyse perdent de leur netteté et de leur généralité semble-t-il. La généalogie des avantages concurrentiels n'est pas aussi linéaire et interprétable que l'on pourrait le désirer.

Les traces laissées par les organisations – traces matérielles qui encombrent les greniers et les caves et constituent les collections des musées des sciences ou des arts décoratifs, et traces symboliques qui alimentent les gazettes et les gloses sur les méfaits du management – expriment-elles vraiment une tendance fondamentale unique, un dessein supérieur ? Elles sont probablement tout au plus un reflet de la généalogie des avantages concurrentiels partiels et labiles que l'on peut interpréter *a posteriori*, une succession continuée d'avantages temporaires. Toujours des organisations surpasseront leurs semblables pour des périodes données, plus ou moins brèves. Cette rivalité différentielle est consubstantielle à la co-présence d'organisations fournissant des solutions comparables dans des espaces publics ouverts. L'avantage et le désavantage sont donc pérennes en ce sens. Mais leur contenu change selon les lieux et les époques, selon les logiques d'action incarnées par les organisations d'une part, mais aussi, de façon non nécessairement reliée, par les choix de ressources, de mise en œuvre, et de sens que

1 Durand R. (2012) *Le devenir capitaliste et sa critique : Recherche organisations désespérément*, Le Libellio d'Aegis,, vol 8, Printemps, p 3-10.

les organisations opèrent. Ainsi nul avantage n'est durable. Les sources de l'avantage peuvent devenir des fonctions essentielles à toute organisation, des conditions *sine qua non* à la survie organisationnelle sans ne plus fournir de différentiel valorisable. Elles peuvent aussi être refondues, dépassées, reformulées, substituées par d'autres fonctions. Aussi, la pérennité des avantages concurrentiels est éphémère et l'histoire qui résulte de leur succession est décousue. Cette histoire efface les traces de ses propres succès, ne conduit pas nécessairement les meilleures solutions à s'imposer, et mène les organisations vers des améliorations procurant de nouveaux avantages concurrentiels temporaires, semble-t-il à courte vue, sans prise en compte de réalités supérieures – la démographie galopante, l'épuisement énergétique, la détresse hydraulique... Lorsque l'on porte le regard sur les organisations, l'histoire des avantages temporaires est décousue ; elle ne semble pas faire sens, hésitante, trop oublieuse du passé et du présent dans sa globalité.

*
* *

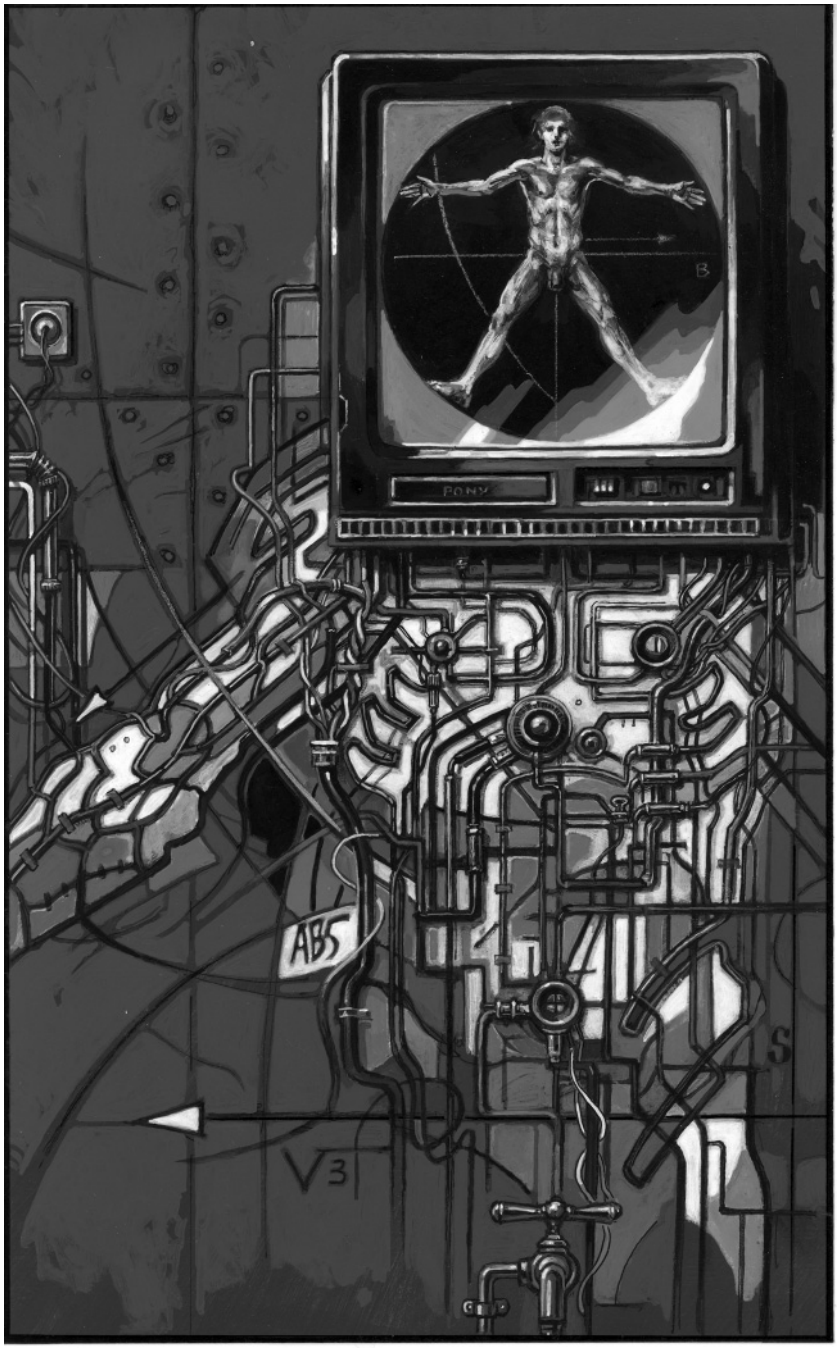
À partir du moment où l'on considère un ensemble d'organisations, aussi petit soit-il, il existe des différences dans les ressources mises en service, les choix organisationnels, et les solutions offertes. L'analyse reliant ces différences à des résultats observables se met en marche et une histoire des avantages s'écrit à propos des organisations et de leur avantage concurrentiel. L'espace public ne constitue pas seulement une place de marché où se retrouvent les organisations et leurs solutions, *res*-sources utilisées pour composer les mondes vécus. Il est un espace d'enregistrement, de mémorisation, de rétention des critères utilisés par les membres et les adeptes d'organisations pour élaborer, échanger et diffuser du sens. Dans

cet espace public, les organisations participent activement à la définition des critères de sélection qui déterminent quelles solutions sont acceptables, quels acteurs sont convenables, quel profit est légitime. Elles subissent la concurrence mais l'informent aussi. Les organisations qui sont présentes à un moment donné dans l'espace public économique et politique sont donc les héritières et les récipiendaires de cette histoire, d'une généalogie spécifique des sources d'avantage concurrentiel retenus localement et plus globalement. Face aux opportunités et aux menaces représentées par les exemples répertoriés dans cette histoire, les organisations font leurs choix stratégiques et tentent d'orienter l'avenir pour garantir leur survie.

Cette histoire des avantages concurrentiels est décousue, certainement pas linéaire, et subit des oublis, des retours en arrière et des sauts techniques qui en effacent des pans entiers. La pérennité des avantages temporaires est éphémère. Elle traduit l'absence de sens profond de l'accumulation continuée de recettes de succès qui s'invalident à mesure que de nouveaux procédés, de nouvelles ressources, ou des recettes anciennes redeviennent pertinentes en fonction du contexte. Elle tend à invalider la notion même de progrès.

Une des raisons de la désorganisation du monde provient de l'affadissement et de la disparition de solutions proposées par des organisations au bénéfice de nouvelles propositions, et de la désagrégation même des organisations qui produisent les solutions dévaluées. La concurrence décote des organisations et le sens qui nous relie à elles. Plus profondément, la désorganisation du monde découle de ce que la succession des succès et des échecs organisationnels ne fait pas sens immédiatement, que la généalogie des solutions offertes par les organisations et des avantages concurrentiels ayant permis que certaines solutions s'imposent plutôt que d'autres présente un parcours heurté, comporte des retours en arrière, et est

rarement optimale. Dans ce concert cacophonique, il incombe à l'individu de mesurer la place qu'il lui revient et de retisser des liens qui lui permettent de réorganiser son monde et de générer un récit cohérent de son existence.


PONY
ABS
V3

Chapitre 12

L'individu anodin

Beaucoup d'analyses de l'évolution du monde contemporain tantôt écrasent l'individu sous la masse de sa classe – il est donc *agi* – ou tantôt le réduisent à un trait particulier : l'avarice, l'opportunisme, la raison, le génie inventif. En général, dans ces analyses, l'individu est surthéorisé tandis que les organisations sont sous-évaluées. Or, par-delà son inscription sociale ou ses traits psychologiques, l'individu se définit dans ses rapports d'appartenances et d'attachements à des organisations particulières qui participent bon gré mal gré à l'espace public et qui sont les agents et la matière de l'histoire des avantages concurrentiels. Quelle place accorder à l'individu dans cette conception du changement social, économique et politique ? Il faut tenir une double attitude. Reconnaître l'importance des principes fondamentaux et des valeurs universelles modernes caractérisant l'humain et les relations entre individus telles que les notions de liberté, d'égalité, de dignité ou de justice. Et convenir de ce que les individus en tant qu'individus ne sont pas les causes nécessaires du succès des organisations et de l'évolution du monde tel qu'il va.

L'individu est la plus petite unité du social mais pas la plus importante pour expliquer de nombreux phénomènes, y compris la désorganisation du monde. L'individu est d'une certaine façon anodin, en un double sens. D'une part, les organisations sont des lieux où s'expri-

ment les idéaux universels qui fondent l'humain : la justice, l'équité, la liberté... Mais le contexte organisationnel (les valeurs, les procédures, la structure de l'organisation) prime sur les caractéristiques des individus en tant que personnes dans l'expression ou la répression concrètes de ces idéaux. D'autre part, pour agir dans le monde, l'individu a besoin d'organisation(s). Et ce sont les organisations plutôt que des individus qui sont sélectionnées par la concurrence au travers des solutions qu'elles offrent. En outre, l'influence sur les critères de concurrence est le fait des organisations et non d'individus indépendamment de toute appartenance organisationnelle. Seule l'organisation a les moyens d'arranger l'histoire des avantages passés et à venir. Et cette histoire s'écrit de façon indépendante des motivations et des intentions individuelles à proprement parler. Toute l'énergie des individus attachés à une organisation ne suffit pas à en garantir la réussite. Ces éléments expriment l'idée que l'individu hors de tout contexte organisationnel n'est pas un sujet historique. Il est une pâle abstraction sans force et sans moyens. Dès lors, il convient de penser l'individu en liaison avec ses appartenances et attachements organisationnels, de passer de l'individu abstrait dans son idéalité ou ses capacités à l'individu-organisations, c'est-à-dire l'individu dans ses liens avec les organisations.

L'individu universel et son contexte

L'une des raisons de l'absence de considération pour les organisations dans l'explication des phénomènes sociaux, économiques ou politiques provient de l'emphase mise sur l'individu. Les sociologues du social critiquent les liens, lourds du passé, qui attachent l'individu aux ensembles sociaux déjà-là. Il faut selon eux enseigner à tous le poids de l'aliénation pour permettre l'émancipation

de chacun. Les sociologues de l'assemblage, explorateurs de la société en train de se faire, qualifient l'individu dans ses multiples interactions directes ou médiées. Il faut selon eux pister les réseaux du social à chaque instant pour décrire l'acteur-réseau, modifié par et modifiant la réalité concrète.

Porter l'analyse au niveau de l'organisation, niveau intermédiaire entre les grandes masses sociales et les individus, oblige à poser la nature, le rôle et l'importance de l'agent humain en des termes sensiblement différents. En caricaturant, les sociologues critiques du social voient l'individu comme un sujet – assujetti à la structure sociale – et les sociologues de l'assemblage le définissent comme un acteur traversé par et se déployant au travers un réseau constitué d'objets, de significations, et d'autres acteurs. Les premiers veulent que le sujet recouvre sa dignité, renoue avec ce qu'ils jugent être l'essence humaine : le libre arbitre, la liberté de choix, d'opinion, et d'actions. Les seconds louent la capacité d'expression de cette liberté dans les stratagèmes, les jeux, et les interprétations mis en œuvre par l'« acteur-réseau ».

Selon ces perspectives, et plus largement, quelles sont les marges de manœuvre dont dispose l'individu ? Est-il libre ? Veut-il l'être ? Doit-on vraiment le mettre au premier plan de l'analyse, transformer le sujet en acteur ? Ou bien est-il agi et dans quelles proportions ? Lorsque nous disons qu'un client participe à l'inscription du sens dans les solutions réservoirs qu'il acquiert, qu'il les remplit à ras bord de sens, qu'est-ce que cela signifie pour lui en tant qu'individu ? Qu'il est libre de son achat ? qu'il est victime de la pub ? Quelles bribes de sens lui appartiennent vraiment ? Mais qu'est le sujet de l'acte commercial comme de l'acte politique sans une organisation autour de lui ? Selon nous, l'individu, sujet ou acteur comme on voudra, n'est ni complètement agi par la structure sociale ni vraiment le protagoniste expri-

mant pleinement sa liberté. Il est embarqué de gré ou de force dans des liaisons avec diverses organisations dont il partage en partie ou totalement les logiques d'action et qui lui permettent de disposer de moyens pour exprimer sa personnalité, son intelligence ou sa bestialité selon la place qu'il y occupe. Il est à la fois libre d'adhérer à des organisations et dépendant de ses appartenances et attachements qui co-définissent son identité.

Loin de nous l'idée que l'étude de ce qu'est l'individu, de ce qui anime l'humain, de ce qui constitue l'homme en tant qu'humain n'importe pas. Tout au contraire. La liberté, la morale, l'égalité sont des notions fondamentales. Aussi, l'expérience de l'altérité exprime l'essence de l'humanité. Rencontrer l'autre, l'étranger à soi questionne l'identité de chacun, façonne le récit de soi[1]. Les sentiments de justice et d'injustice, de solidarité, d'empathie, ou de honte sont constitutifs de ce qui fait de nous des êtres humains. Ce que nous disons, c'est que ces sentiments, ces valeurs, et ces idées prennent place dans des contextes organisés qui fonctionnent ou dysfonctionnent : telle personne est exclue de l'organisation et cela nous dégoûte, tel succès est fêté par tous. Celui-ci est promu, celle-là bloquée dans sa progression – injustement. Un regard se détourne, le décideur politique est seul face à son destin, le décideur économique opte pour la vente de l'entreprise. Un regard se penche, le banni, le sans-nom retrouve une dignité dans une communauté organisée. Les organisations sont donc le cadre de l'exercice des vertus humaines fondamentales – et cela devrait être plus étudié par les philosophes. Les cas des « lanceurs d'alerte » qui de l'intérieur dénoncent les malversations ou abus de pouvoir sont rares et héroïsés. De l'extérieur

1 Sur une réflexion autour de la philosophie de E. Levinas et P. Ricoeur considérée de l'intérieur de l'organisation, voir par exemple Durand R. 2006. « Sameness, Otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other », *Academy of Management Review*, 30 (1) : 93-114.

des organisations, des redresseurs de torts révèlent aussi des scandales[1].

Ce que nous disons également, c'est qu'indépendamment de ces notions et vertus cardinales qui le caractérisent dans l'absolu, l'individu en tant qu'individu est relativement moins déterminant dans le succès ou l'échec d'une organisation que l'organisation elle-même. Les choix organisationnels – en terme de ressources, de mise en œuvre, et d'univers de sens – dépendent plus des caractéristiques propres à l'organisation (sa culture, ses divisions opérationnelles, sa structure de décision...) que des dimensions humaines fondamentales qui font d'un individu métaphysiquement et juridiquement un individu.

Pour comprendre l'effondrement d'organisations entières, les choix d'investissements, ou la production de solutions emblématiques – le presse-purée Moulinex, la cafetière Nespresso, le musée Guggenheim à Barcelone, le ticket-restaurant, ou des sex-toys – les attributs métaphysiques fondamentaux de l'humain *in abstracto* ne sont pas les plus pertinents. Le bien, le mal. L'expérience de l'altérité. Les émotions. Les intentions. La liberté et l'égalité. Ces notions, essentielles, ne valent que dans les situations organisationnelles concrètes où elles trouvent à s'exprimer. Aussi, pour comprendre les raisons du maintien des organisations dans l'espace public, leur légitimité et leurs chances de survie, il faut se pencher sur le contexte local du sens où les émotions, les idées, et les valeurs humaines universelles s'expriment ou sont étouffées. Il faut insérer l'expression de notre humanité dans les situations où nos appartenances et attachements sont en jeu. Stopper une ligne de produit, acquérir une autre

1 Ce phénomène touche les entreprises lors de la dénonciation de scandale (les cas de Nike, Enron, ou Lehman Brothers sont bien documentés aux Etats-Unis) que des organismes publics dans le domaine de la sécurité ou celui de la santé. Des exemples récents portent sur les dangers de la pilule contraceptive dite de 3e génération, le cas des laboratoires Servier, ou les études du professeur Seralini...

organisation, fusionner, vendre, exclure des membres ou des adeptes, accepter de nouveaux financements et les logiques d'actions qui les accompagnent sont des exemples de situations où les notions et valeurs humaines fondamentales vont trouver à s'exercer en fonction des caractéristiques de l'organisation : sa culture, ses moyens, ses valeurs, ses pratiques, etc. Pour rendre compte des conséquences de ces décisions cependant, les caractéristiques individuelles d'un individu en tant que tel ne sont pas les plus explicatives. Le contexte organisationnel et la façon dont il autorise ou non l'expression des émotions, valeurs et idées universelles qui fondent l'humain en tant qu'humain est plus important que les personnes qui sont les sujets qui décident ou les objets de ces décisions.

Sous cette première dimension, l'expression des valeurs humaines fondamentales, l'individu en tant que personne est, en l'espèce, anodin, et le contexte organisationnel est quant à lui premier.

Influence comparée limitée

L'individu est anodin en un second sens. Les potentialités d'action et d'influence d'un individu en tant que personne sont à faible portée en regard de la puissance d'exécution du même individu au sein d'une organisation établie. Avant tout, l'individu a besoin de l'organisation pour exprimer sa puissance créatrice (ou destructrice).

Dans l'adresse à son auditoire attentif ce jour d'octobre 2011 à Cambridge, Virginia Rometty souligne que l'intelligence collective propre aux organisations est supérieure à celle des inventeurs isolés. Les organisations telles qu'IBM ont les moyens de penser à rebours, et lorsqu'elles trouvent des solutions à des problèmes épineux, elles disposent également de la capacité de promouvoir et diffuser ces solutions au plus grand nombre. Elles sont le fer-

ment de solutions nouvelles et de changements majeurs exceptionnels ou quotidiens. Par exemple, le code-barres, solution proposée par IBM et retenue largement depuis, permet de transmettre de façon claire et fiable (moins d'une erreur sur plusieurs dizaines de milliers d'observations) des informations essentielles sur la provenance, le fabricant ou le prix de produits. Cet élément simple qui fut préféré à d'autres solutions – cercles concentriques de RCA, demi-cercles de Litton ou empilements en colonne de Singer – permet d'accumuler des données essentielles à de nombreuses autres entreprises et organisations. En assurant le suivi et la localisation des unités produites ou déplacées, en facilitant la comparaison des ventes et des prix entre sites de distribution, en assistant à l'évaluation des stocks de denrées ou de marchandises, le code-barres participe au déploiement d'autres organisations et à l'amélioration de leur efficacité à traiter des problèmes de plus en plus complexes. Sans la puissance d'une grande organisation comme IBM, cette solution simple n'aurait sans doute pas pu se diffuser autant.

Par ailleurs, comme nous l'avons découvert dans le chapitre précèdent, à mesure que l'histoire avance, les conditions à réunir pour proposer de nouvelles solutions deviennent de plus en plus drastiques et échappent à la portée d'individus isolés. Sous les coups de boutoir de la concurrence, notre monde n'en finit pas de se désorganiser et de se recomposer en gardant en mémoire les succès passés d'organisations. Monter une organisation, lancer une entreprise, fonder un club, tout cela requiert de maîtriser un ensemble de compétences dont chacune atteint des degrés élevés de spécialité. Pour survivre aujourd'hui, une organisation doit accomplir des fonctions élémentaires mieux que ses contemporaines et réaliser des taches inconnues de ses devancières : par exemple la relation avec les clients, la gestion financière, les actions en lien avec la société civile se sont grandement sophisti-

quées en quelques dizaines d'années. C'est l'organisation qui permet à des intuitions ou des projets portés par des individus, communs ou exceptionnels, de voir le jour, d'offrir de nouvelles solutions, et de revisiter des univers de sens, de détruire par là même des pans de monde pour certains, et de réorganiser le monde vécu par beaucoup d'autres.

L'influence des membres de l'organisation est cruciale pour assurer la conduite des actions mais ce ne sont pas les individus qui sont sélectionnés par l'histoire des avantages concurrentiels. Ce sont des fonctions de l'organisation, telles que certaines techniques de comptabilité, de promotion commerciale, de financement par holding, de technologie servant à l'approvisionnement, au dispatching ou au renouvellement de commande, des suivis de satisfaction des clients et des employés, des politiques de sélection des talents et de management des ressources humaines, un assemblage revu de la chaîne de production ou logistique. La liste est longue et incomplète. Même si des individus sont à l'origine de ces idées ou techniques, et même si parfois leur nom reste associé à celles-ci ou à l'organisation qui les a mis en place, ces fonctions sont le résultat d'un assemblage coordonné de ressources, exécuté par les membres d'une organisation, et mis au service d'une finalité particulière. Ce n'est que parce que ces fonctions représentent dans le contexte concurrentiel donné du moment un avantage pour l'organisation qui les met en œuvre qu'elles sont retenues dans l'espace public et la mémoire collective et sont sources d'imitation et d'émulation.

Il y a plus enfin. Ce qui détermine le succès d'une organisation dépend principalement de ses choix en terme de ressources, d'exécution, et de création de sens. Cela implique que les intentions individuelles qui président à l'appartenance à une organisation, toute l'énergie ou la bonne volonté sont des conditions probablement néces-

saires au maintien à flot de l'organisation mais ne sont pas des conditions suffisantes du succès. L'intention de l'individu n'a pas de force causale en propre. Toutes les meilleures motivations peuvent être réunies au sein d'une organisation sans pour autant que celle-ci ne se développe ou survive. Et dans le monde fluctuant des organisations, ce qui procurait un avantage hier n'est pas non plus nécessairement ce qui en donne un aujourd'hui. La combinaison des ressources peut être devenue inadéquate ou trop coûteuse. La mise en œuvre des plans d'action se révèle trop lente par rapport à des concurrents qui utilisent d'autres moyens techniques. Etc. Tant de raisons peuvent expliquer l'échec.

L'unité individu-organisations

L'individu est anodin à la fois en ce que ce qui le constitue en tant que personne est dépendant du contexte des organisations, foyers de ses appartenances et attachements, et en ce que ses capacités matérielles d'action sont faibles relativement aux organisations établies. La grande majorité des analyses du fonctionnement de la machine sociale et des activités humaines partent du principe qu'il faut libérer l'individu des dominations qui l'accablent ou l'entravent. Ces analyses supposent que les individus ont une capacité et une volonté d'émancipation individuelle. Cette cause commune parcourt les réflexions : raboutons les sujets aux sujets, le soi aux autres, et nous reconstituerons le lien social dénoué, nous referons sens en société. Il faudrait recréer des espaces de sociabilité autour d'événements, depuis les apéros citoyens jusqu'aux grand-messes culturelles que sont les festivals et les expositions anniversaires au musée. Mais qui organise cela ? Comment ? Pourquoi ?

Nous ne nions pas l'intérêt d'une pensée du sujet, égalitaire et libératrice[1]. Mais elle doit intégrer la dimension organisationnelle de l'espace public, s'ancrer dans la réalité concrète des mondes vécus, peuplés des organisations qui nous définissent par l'entremise de nos appartenances et attachements. Les liens entre les individus et les organisations s'établissent non seulement dans des rapports d'attachements (les versements symboliques de sens, d'affect, d'argent dans les solutions réservoirs) mais aussi dans les rapports d'appartenance et donc d'engagement. Nous pensons qu'en rendant compte de l'histoire des succès et des échecs organisationnels, du caractère décousu de la généalogie des avantages concurrentiels, nous trouvons une clé qui nous permet de mieux comprendre la relation des individus à leur monde propre et au sentiment de sens, en marche ou perdu, dont ils l'animent. Un levier qui nous permet d'envisager de réorganiser le monde.

Chacun d'entre nous met une signification à son appartenance à une organisation. Qu'elle émane d'une adhésion franche, d'un calcul utilitaire ou d'une coercition, l'appartenance à l'organisation ancre l'individu à une réalité de groupe, à une identité qui puise ses sources dans une tradition ancestrale, un combat militant ou un usage technique quelconque. Les solutions – produits, services, symboles – que nous idéalisons en *res*-sources, que nous affichons, que nous habitons, sont nos réservoirs de sens. Par nos pratiques d'usage et de monstration, nous révélons ce que les autres définissent comme notre identité. Les autres nous résument en catégories, en genres, en types. Les organisations fournissent les lieux et les éléments communs (solutions sous forme d'artefacts physiques ou symboliques, de produits et de services) qui permettent le regroupement, l'association des individus en agrégats identifiés : les employées de Lejaby ou ceux de l'usine Continental, ceux qui achètent chez les discoun-

1 Rosanvallon P. 2011. *La société des égaux*, Seuil, Paris.

ters, les clients de baby Dior ou les abonnés CanalSat. Ces regroupements à géométrie variable confèrent aux solutions *res*-sources du sens et des usages partagés, ce qui renforce en retour l'identité et l'identifiabilité de chacun des membres autant que du groupe lui-même.

En constatant que nos appartenances et attachements ont tous trait à des organisations, à but lucratif ou non, locales ou mondiales, nous replaçons ces dernières à leur juste place, comme lieux et pourvoyeurs de *res*-sources pour chacun de nous, en proie potentielle ou actuelle au syndrome de la désorganisation de notre monde. Concevoir l'individu non pas seulement à partir de principes universels mais concrètement dans ses appartenances et attachements organisationnels permet d'éviter les anathèmes stériles contre la société de consommation, les appels à la révolution illusoires, et toute tentative grandiloquente pour redonner du sens à la vie en société[1].

L'individu dans son intégrité, en tant qu'entité humaine à la base du social, considéré sous un angle universel et métaphysique ou à l'aune de ses capacités réelles d'action, n'est pas le maillon le plus explicatif du phénomène social de la désorganisation du monde ni de sa réorganisation constante. La bonne mesure qui permet d'expliquer l'origine et les conséquences de la désorganisation est à trouver dans le couple individu-organisations[2]. L'individu isolé n'est-ce qu'il est qu'en liaison avec ses appartenances et attachements organisationnels. Penser un individu sans

1 Sont visées ici entre autres les thèses de Debord G. 1967. *La société du spectacle*, Buchet-Chastel, Paris ou de Baudrillard J. 1970. *La société de consommation*, Gallimard, Paris.

2 En statistique, on peut tester des hypothèses à partir d'unités d'analyse différentes. Prenons le cas des études sur la haute cuisine française citées dans le chapitre 3. Il serait possible de tester la performance d'un restaurant ou celle d'un chef indépendamment l'un de l'autre. Il est plus judicieux d'estimer les modèles statistiques cependant au niveau de la « dyade » restaurant-chef, c'est-à-dire du fait qu'un certain chef avec ses caractéristiques dirigeait un restaurant spécifique à un certain moment du temps. La dyade ou paire ou couple individu-organisation permet ainsi de prendre en compte les interactions entre une personne et le contexte dans lequel se déroule une activité.

« ses » organisations est artificiel, désincarné, irréaliste. Penser une organisation sans les individus qui la composent ou ceux qui de l'extérieur l'adulent ou la combattent est un exercice également stérile. La bonne unité est le couple, la paire individu-organisation. Et dans ce couple, l'organisation à de rares exceptions prédomine sur l'individu.

Paul Bocuse et les frères Trois-Gros ont travaillé ensemble dans les années 1950s au restaurant La Pyramide à Vienne près de Lyon, grande table dirigée de 1925 à 1955 par Fernand Point, pape de la gastronomie française ; que cette rencontre en cette organisation réputée ait eu une influence décisive sur le lancement du mouvement de la Nouvelle Cuisine française par Bocuse et les frères Trois-Gros une décennie plus tard est indéniable. Paul Allen est un des fondateurs de Microsoft mais a quitté l'entreprise en 1984 suite à un désaccord avec Bill Gates pour lancer Vulcan Ventures, une holding, investissant une partie de sa fortune. Ses investissements n'ont guère connu le succès de Microsoft. C'est l'association en l'organisation Microsoft et les moyens qu'elle mettait à disposition d'Allen qui lui permit de révolutionner l'informatique naissante. En France, depuis les années 1980s, devenir Président de la République sans avoir dirigé l'un des deux partis majoritaires est chose impossible. L'alliage entre une organisation politique puissante et des individus singuliers mène au succès électoral.

Ainsi, même si l'individu est en règle générale anodin dans l'histoire des avantages concurrentiels qui détermine si des organisations survivent, prospèrent ou disparaissent, certaines associations particulières individu-organisations orientent les choix stratégiques des organisations – en terme de ressources, de mise en œuvre et d'univers de sens – et participent significativement à la façon dont les mondes vécus se forgent, font sens, ou sombrent dans la désorganisation partielle ou totale.

*
* *

Les capacités d'exécution d'un individu isolé ne sont guère comparables à ce que ce même individu peut accomplir en liaison avec ou au sein d'une ou de plusieurs organisations. Par ailleurs, l'individu dans ce qu'il a d'idéal – en terme de vertus ou de capacités – doit être replacé dans son contexte organisationnel, qui englobe les organisations actuelles et celles qu'il a traversées – ce qui caractérise l'individu-organisations. Aussi, l'expression des émotions, des valeurs et des idéaux qui fondent l'humain en tant qu'humain est le plus souvent située dans un contexte organisationnel, en rapport avec des appartenances ou des attachements liés aux organisations. Donner ou exécuter des ordres, accepter ou refuser des logiques d'action, promouvoir ou exclure, chacune de ces situations engage l'individu-organisations. C'est à ce titre que l'on peut analyser les rapports au monde vécu, et comprendre en quoi et comment le monde se désorganise – selon que l'individu n'a pas de leviers d'action organisationnels et qu'il subit de plein fouet les aléas de la décote de sens – ou se maintient à flot – selon que l'individu parvient à faire cohésion et cohérence avec ses appartenances et attachements organisationnels et à anticiper ou provoquer les changements de son monde vécu. Ainsi ce qui permet à chacun de bâtir son monde, de l'organiser du mieux possible à sa main, ce sont ses appartenances et attachements avec les organisations des temps passés et présents. L'individu pris dans son *individualité* n'est pas le sujet de l'histoire. L'individu seul est sans effet ; mais l'individu situé dans son monde organisé peut changer le monde.

Partie 4. Sortie

L'histoire décousue des avantages temporaires

Le premier temps de la décote de sens est celui de la perte de légitimité des logiques d'action que les organisations incarnent. Telle organisation poursuit une logique de métier, telle autre une logique familiale, celle-là une logique d'État. Ces logiques ont plus ou moins cours selon les lieux et les époques données en fonction des caractéristiques de l'espace public dans lesquelles elles s'insèrent. Le deuxième temps de la décote de sens est celui de la concurrence. Chaque organisation indépendamment de sa logique d'action dispose d'une capacité de survie variable selon les actions engagées par les organisations qui proposent des solutions comparables et les principes qui définissent la notion même de concurrence. Le maintien de résultats supérieurs aux autres organisations de façon répétée n'est vraisemblablement

pas le fait du hasard, mais provient de la sélection de certaines ressources productives, de leur meilleure utilisation, et de la création d'un univers de sens compatible avec les attentes des membres et des adeptes de l'organisation. Les résultats de toute organisation dépendent conjointement des actions engagées par les autres organisations qui s'approvisionnent aux mêmes ressources, mettent en œuvre efficacement d'autres décisions, et génèrent des univers de sens alternatifs.

L'essor de la logique de marché dans les espaces publics contemporains – et l'épreuve de performance constante à laquelle sont soumises les organisations de toutes logiques – renforce l'importance de la capacité à associer les décisions prises par les organisations et leur capacité d'atteindre leurs objectifs, de réussir, et de survivre. L'analyse des avantages concurrentiels qui sont une conséquence nécessaire de la présence simultanée dans un espace public de plusieurs organisations cherchant à résoudre les mêmes problèmes. Il y a donc une pérennité des avantages concurrentiels, mais l'histoire qui résulte de cette pérennité est décousue, heurtée, peu claire.

La contradiction des termes, la pérennité éphémère des avantages temporaires, signale que la généalogie des avantages concurrentiels accumulés au cours du temps, et compilée dans la mémoire de la vie économique, sociale et politique, n'est pas une histoire linéaire et dirigée vers l'accomplissement d'une fin en soi. Elle est le fruit de situations contextuelles mises à profit par des organisations de tous genres qui elles-mêmes, du fait de leurs actions, en changent pour partie les caractéristiques. Chaque organisation est condamnée à disparaître mais en même temps elle dispose de moyens pour non seulement adopter de nouvelles pratiques (améliorer la sélection des ressources nécessaires à ses opérations, redéfinir ses usages, et reformuler l'univers de sens qu'elle crée) mais aussi transformer les conditions dans lesquelles elle exerce et produit. À la différence des individus qui ne peuvent en tant qu'individus modifier les caractéristiques de leur environnement sélectif sans le secours d'organisations, les organisations ont cette capacité

d'infléchir les règles et d'orienter les interprétations au nom desquelles elles agissent et sont évaluées. La généalogie des avantages concurrentiels est *de facto* l'histoire de l'évolution des critères de sélection qui s'applique aux organisations et qu'elles s'escriment à écrire et arranger.

Les organisations survivent à leurs fondateurs et à leurs membres, demeurant en capacité de remplacer les individus manquants ou exclus. L'individu en tant qu'être isolé n'est pas sans qualités ni puissance, il est grandement anodin dans la conduite des affaires du monde. Ce n'est pas non plus la « société » dans sa structure structurante qui explique à elle seule les changements économiques, techniques, politiques et sociaux. Encore moins le marché prétendument allocateur optimal entre la demande et l'offre. Les individus ont besoin des organisations pour créer et habiter leur monde vécu et pour garantir leur propre cohérence et survivance. Un individu pris isolément, considéré de façon idéale par rapport aux valeurs transcendantales de l'humanité ou par rapport à ses capacités effectives, n'a guère d'influence sur le monde. C'est dans les contextes formés à partir des organisations dont il est membre ou auxquelles il est attaché qu'existe concrètement l'exercice des valeurs universelles – égalité, justice, liberté… – et la capacité d'agir sur le monde. Ainsi, pour rendre compte de la désorganisation du monde, l'individu-organisations, c'est-à-dire l'individu dans ses rapports d'appartenance et d'attachement, apparaît comme une unité d'analyse plus pertinente que l'individu idéalisé par la pensée moderne et contemporaine. Toutefois, dans le couple individu-organisations, les forces qui expliquent où et comment va le monde – les sources de l'avantage concurrentiel, l'influence sur les critères de sélection – résident du côté de l'organisation bien plus que de celui de l'individu. Pour dire cela autrement, afin d'expliquer le monde tel qu'il est et tel qu'il change, il vaut mieux se tourner vers l'analyse des organisations et de leurs rapports entre elles plutôt que vers les caractéristiques d'un peuple, d'une classe, ou d'un leader. C'est le tissu organisationnel et les rapports entre organisations qui produisent le monde tel qu'il est – tel qu'il est vécu par des individus, notre monde.

Partie 5. Entrée

Réensenser le monde

L'organisation de notre monde vécu découle de nos appartenances et de nos attachements à des organisations. L'étourdissante sensation de désorganisation du monde procède des dérèglements internes et de la décote de sens externe auxquels sont confrontées les organisations qui sont les matériaux de notre monde-à-nous. L'individu est relié à de multiples organisations incarnant diverses logiques d'action qui entrent en collision, en friction les unes avec les autres, et peuvent dérégler son projet existentiel, sa vision du monde. L'avantage concurrentiel permet à une organisation de maintenir ses chances de survie au-delà de la moyenne, et garantit une enveloppe de sens à ses membres et ses adeptes. Cet avantage est temporaire, les organisations se dissolvent et s'entremêlent, sont découpées et revendues, et

pour ceux qui vivent et gravitent à l'intérieur des enveloppes ainsi déformées, il y a une constante nécessité de reconstruire du sens. Mais même si les intentions individuelles ne sont pas la garantie du succès de l'entreprise organisationnelle ; si le mérite attribué à un individu pour bâtir et assurer la survie d'une organisation est souvent surestimé ; si l'histoire décousue des avantages concurrentiels est pavée de contes ou de mythes ; s'il existe une préférence pour le statu quo, le conformisme ; si la désorganisation signifie la perte de sens, elle ne signifie pas la perte *du* sens, de tout le sens, de tout sens.

Lutter contre la désorganisation du monde se traduit par un travail de deuil, de reconstruction du sens, de réinvestissement, de réparation ou reconstitution du monde vécu. La perte de légitimité d'une organisation peut être un drame mais aussi l'occasion de réajuster le monde vécu à des logiques d'action différentes, majoritaires ou non. L'effort de déjouer la concurrence et proposer de nouvelles solutions à travers une communauté ou une région peut re-densifier le monde vécu, le réordonner. Réensenser le monde, c'est par conséquent identifier les prémisses de la constitution d'un sens revivifié qui encadre et motive l'inscription de liens remaniés avec les organisations, c'est redéfinir les contours de l'individu-organisations.

Le réensensement passe par une reprise du monde. La *reprise du monde* consacre la posture où chacun d'entre nous s'engage différemment avec les organisations auxquelles il est lié, résiste à des ordres et injonctions organisationnels, et réagence les fragments de sens épars en un univers censément plus sensé. La reprise du monde est une redite, une réfection, une répétition, une réparation du monde en lien avec des organisations. Reprendre le monde vécu ; aussi le repriser. S'engager, résister, et réagencer, trois actions qui constituent la reprise du monde et permettent de le réensenser.

Passer de la reprise du monde à soi à un changement du monde pour d'autres oblige à franchir les haies de la légitimité et de la concurrence. Légitimer les nouveaux usages des organisations au service d'une reprise du monde partagée conduit

à médiatiser les logiques d'actions, à les diffuser dans l'espace public, à faire en sorte que ceux en charge d'évaluer, de noter, d'accréditer, de classer, et de récompenser les organisations les reconnaissent comme légitimes. L'intermédiation rassemble l'ensemble de ces actions menées par les parties tierces qui font la passerelle entre l'espace public en général et les organisations impliquées dans la reprise du monde, souvent nouvelles, souples, incarnant des logiques multiples, et recourant à des stratégies inédites. Pour que le réensensement du monde soit effectif, il faut, en plus d'être reconnue, acceptée et jugée appropriée, que la reprise du monde soit efficace. La reprise du monde doit démontrer son aptitude à soutenir la concurrence, à rejeter ou s'accoupler à la logique dominante, et à faire la preuve qu'elle dispose d'un avantage concurrentiel.

L'orgologie en tant qu'étude des comportements organisationnels, des fluctuations de légitimité et des sources d'avantage concurrentiel permet d'envisager la dynamique des décrochages et recollements de sens et d'ordonner différemment le monde. D'un point de vue conceptuel, l'orgologie peut servir de fondement à la reprise du monde, au réensensement du monde autant qu'elle permet d'expliquer la désorganisation de monde. D'un point de vue concret, toutes sortes de pratiques aident à consolider un temps l'édifice fracturé de notre monde vécu. Le management est cet ensemble de pratiques, certaines très prosaïques, qui façonnent le sens de manière éphémère et qui conduisent une organisation à mieux fonctionner qu'une autre, à se définir plus clairement, à mettre en service ses ressources plus efficacement. Selon la logique d'action qu'incarnent les organisations, le management peut permettre à de nombreux membres et adeptes (l'individu-organisations est l'unité pertinente) de se développer et d'accomplir des projets d'ampleur. Il peut aussi se rapprocher de ce que dénoncent ses critiques, un ensemble de pratiques faussement déguisées de contrôle et de domination. L'orgologie est par conséquent une approche raisonnée, disciplinée, ou scientifique des managements, des pratiques de management qui contribuent à créer ou détruire

le sens du monde vécu par les individus-organisations. Sans préjugé sur les finalités pour lesquelles il est mis en œuvre, le management apparaît comme un élément central de ce qui détermine le succès ou l'insuccès d'entreprises collectives. Il est un pivot de l'organisation du monde vécu, au fondement des appartenances et attachements organisationnels, et à la base de toute reprise du monde.

Chapitre 13

Cadavres exquis et reprise du monde

Chaque organisation définit à son échelle des buts et des moyens, mais le sens général de ses buts et ses moyens échappe grandement à l'organisation elle-même et à ceux qui lui sont attachés. De l'intérieur de l'organisation, les ordres et les contrordres se succèdent, les analyses sensées et les contresens s'opposent. À l'extérieur, la logique d'action incarnée par l'organisation est plus ou moins en vogue, perd ou gagne en légitimité en fonction des choix d'autres organisations et des opinions dans l'espace public. Mais aussi, de nouvelles solutions entrent en concurrence, et les adeptes, souscripteurs et soutiens habituels de l'organisation la désertent pour se tourner vers les nouveaux fournisseurs. La désorganisation du monde procède des effondrements et pertes liées à la dissolution de nos liens avec les organisations, du fait qu'elles disparaissent, se transforment, ou dysfonctionnent sans que nous ne puissions agir autrement qu'en retissant des liens avec d'autres organisations, sous la forme de nouvelles appartenances et de nouveaux attachements. L'histoire du monde organisé est décousue, faites d'avantages temporaires, et l'individu-organisations sevré de ses attaches retourne à son existence de solitude et d'absurdité.

Aussi chacun de nous est un « cadavre exquis » d'appartenances et d'attachements à de nombreuses organisations, qui ne sont que rarement cohérents entre eux. Cadavres exquis, ces réalisations ludiques ou artistiques

prisées par les surréalistes où chacun ajoute à une composition collective des éléments particuliers sans pouvoir tenir compte entièrement de ce qui a été introduit ou apposé précédemment. Nous sommes des cadavres exquis issus de nos appartenances à de multiples organisations, de l'histoire de nos attachements. Nous sommes localisés mais partie prenante du monde entier, globalisés mais toujours dépendants des appartenances et attachements particuliers accumulés au cours du temps qui fondent notre monde vécu.

L'origine de la désorganisation du monde est aussi son terme : à travers le nouage de nouveaux liens avec des organisations, dans ses rapports d'appartenance et d'attachement, chacun de ceux confrontés à la désorganisation du monde peut en substance réorganiser leur monde, et tenter de le faire partager à d'autres. L'individu non pas en tant qu'individu isolé mais en tant qu'individu-organisations détient en partie les clés de sa réinscription dans un monde renouvelé, de sa reprise du monde.

Bribes collées

Les individus-organisations emploient leurs appartenances et attachements organisationnels comme des *res*-sources pour maintenir le sens de leur monde vécu. Au cours de notre vie, et pour certaines personnes à chaque instant, nous appartenons à plusieurs organisations. À une extrémité du spectre, il y a les exclus du monde organisé dont les appartenances sont ténues, en lien avec par exemple le Samu social, des associations cultuelles d'aide aux démunis, ou les services hospitaliers, et dont les attachements correspondent à l'usage de produits de base essentiels. L'appartenance fragile ou discontinuée à quelques rares organisations traduit une dérive du sens, un affaiblissement des liens qui font société par l'entre-

mise des organisations. À l'autre extrémité se tiennent les intégrés, positionnés aux croisements d'organisations reliées en réseaux d'influences diverses. Tel patron d'une entreprise du CAC40 est président de plusieurs associations et de quelques fondations, membre de clubs, de syndicats et d'une église. Entre ces deux extrêmes, une pluralité de situations intermédiaires existe.

L'appartenance à de multiples sous-ensembles aux finalités distinctes conduit à des désajustements de sens plus ou moins durables. La simple conjonction de réalités organisationnelles diverses peut suffire à désorganiser le monde vécu : tel achat, telle rencontre, telle activité détone avec l'univers de sens, et il faut se/le réajuster. La pièce de théâtre *Art*, ou les films *My Fair Lady* ou *Billy Elliot* illustrent ce type d'événements. De nombreuses situations entraînent également des ruptures plus ou moins profondes avec notre organisation du monde vécu. Le voyage et le tourisme sont des coupures douces et mais parfois conséquentes. Le licenciement fragmente profondément l'expérience du monde vécu. La maladie ou la mort qui frappe notre entourage corrige le point de vue et le sens donné aux appartenances et attachements organisationnels, au monde vécu et à son ordonnancement général. Les appartenances désynchronisées et multi-localisées à la fois, les attachements matériels et symboliques, les événements qui forgent notre humanité composent un monde vécu particulier aux multiples temporalités et spatialités.

Notre présence au monde contient en germe les conditions de la désorganisation du monde. Par nos appartenances et attachements aux organisations, nous sommes localisés dans un monde globalisé, et nous relions des temps révolus au présent et au futur. Ici et maintenant, il nous faut réconcilier les finalités des différentes organisations auxquelles nous sommes liés de près et de loin. Pris séparément, nos appartenances et attachements représentent des bribes de sens. Dans leur ensemble, ces

parcelles peuvent entrer en contradiction et nous tirailler. Elles nous dessinent sous la forme d'un cadavre exquis, rassemblant les pièces de nos appartenances et de nos attachements passés et présents, locales et globales, sorte de récit visible plus ou moins articulé qui ne forme jamais une totalité.

Par exemple, nous sommes envoyés en mission à l'étranger par notre association humanitaire sur le terrain d'une catastrophe ; nous sommes nous-mêmes, médecin ou ingénieur français d'une ONG internationale sur le théâtre d'un cataclysme d'ampleur ; nous utilisons nos équipements pour mesurer, pour analyser, pour secourir ceux qui doivent l'être, et ces équipements que nous utilisons par habitude et pour leur practicité nous relient à notre profession, à notre mission de sauvetage ; ils participent à notre univers de sens à la fois local et globalisé sur les lieux de cette catastrophe lointaine. Sans cette ONG qui disparaît faute de subventions, sans ces équipements techniques que les fabricants viennent de décider de ne plus fournir gracieusement, notre univers de sens vacille. Nous ne sommes plus les mêmes médecins ou ingénieurs, et il nous faut retisser des liens avec d'autres ONG et d'autres fournisseurs d'équipements pour intervenir à nouveau dans le monde réel.

L'individu-organisations et la reprise du monde

Pour la grande majorité d'entre nous, il n'est pas de notre ressort de décider des finalités des organisations auxquelles nous sommes liés. Nous subissons les revirements et les échouages organisationnels aussi bien que nous profitons de leur longévité. Rares sont ceux qui peuvent témoigner de leur appartenance et leur attachement pour plusieurs décennies à des organisations qui leur apportent stabilité et vue sur le monde. Il nous faut

composer avec la réalité de la déraison des organisations et de la décote de sens. Lorsque la désorganisation se fait sentir, que notre monde vécu ordonné jusque-là se déboîte, des contradictions apparaissent, des masques tombent. Les liens d'appartenance se distendent, les solutions que nous adoptons ne nous semblent plus être des *res*-sources de sens mais des pots vides, des fripes usées, des illusions grotesques. Dans ce fracas du monde en marche, confrontés à ces effondrements et ces renouvellements continuels de solutions, que nous reste-t-il en tant qu'individus anodins à part dire le récit de notre vie, nous décrire comme cadavre exquis ? Comment pouvons-nous donc refaire sens du monde qui pèle devant nous, lambeau de sens après lambeau de sens ? Des voies existent pour supporter la désorganisation du monde : le retrait, le désengagement, l'hypocrisie, le cynisme, le détournement, etc. Mais aucune de ces voies n'est la promesse d'un monde meilleur.

L'individu pris isolément est anodin, mais en tant que rattaché à des organisations il n'est cependant pas totalement démuni. Il compte certes moins dans l'explication des succès d'entreprises ou d'autres collectifs que les idéologies individualistes voudraient nous le faire accroire. Il n'est pas complètement impuissant non plus comme si entièrement déterminé par sa classe d'origine ainsi que les idéologies structuralistes le prétendent. S'il perd le sens de son monde par et à cause des organisations dont l'évanescence s'accroît du double fait de la déraison et de la décote du sens, l'individu-organisations peut également reconstruire du sens à son monde vécu voire transformer le monde vécu d'autres personnes.

Le réajustement des morceaux épars du monde vécu passe par la refonte des appartenances et des attachements. Cela se traduit à des degrés divers par des réorientations de carrière ou des formes alternatives d'échange, de partage, ou de dons. Par exemple, une telle quitte la

Défense, la City ou la fonction publique pour se mettre à son compte comme artisan, artiste, libraire, ou éditeur. Tel demandeur d'emploi se reconvertit dans les services à la personne. Cet agriculteur abandonne la culture intensive pour le bio et change de logique d'action et de coopérative agricole. L'attachement à des solutions alternatives s'oriente aujourd'hui vers des valeurs d'économie et de protection de la planète – ne pas gaspiller, recycler ce qui peut l'être, donner ce qui peut être encore utile. L'individu-organisations n'est jamais isolé, car indéfectiblement arrimé à ses liaisons avec les organisations de son passé, de son présent, et de son futur. Chacune des bribes du cadavre exquis peut servir de levier à une nouvelle écriture de l'organisation du monde. La lutte contre la désorganisation du monde suit ces étapes de raccrochage aux organisations, que les liaisons soient maintenues sous des formes différentes ou qu'elles cessent pour laisser la place à d'autres.

Toutes ces nouvelles appartenances, chaque nouvel attachement, sont des efforts de reprise du monde. Reprise comme ressaisie, ressaisissement, nouvelle conscience, répétition d'une pièce avec une mise en scène rajeunie, comme réfection d'une structure abîmée. Reprise du monde organisé.

La reprise du monde passe par la réinterprétation de nos appartenances et attachements. Les organisations offrent des solutions à des problèmes variés. Les organisations assemblent les individus, et leur fournissent des moyens pour accomplir des projets, selon des pratiques et des règles qui peuvent être redéfinies. Elles contrôlent des ressources, exécutent des plans, et créent des univers de sens. À chacun de ces trois niveaux (ressources, exécution, et sens) correspondent des modes de reprise du monde que les individus peuvent employer en tant que membre ou qu'adepte d'organisations.

L'engagement dans de nouvelles appartenances et attachements est un premier mode de reprise du monde. Au premier degré, en tant que client, usager, ou souscripteur, chacun dispose d'une marge de manœuvre plus ou moins importante pour favoriser un type de solutions plutôt qu'un autre. Les attachements organisationnels peuvent être redéfinis en fonction de certaines valeurs et logiques d'action qui attestent d'un rapport au monde propre à chacun. Ensuite, s'engager auprès d'organisations dont les ressources sont mises en œuvre au service de finalités qui nous sont chères participe également d'une tentative de reprise du monde. Comme membre d'une organisation, chacun peut aussi orienter l'usage fait des ressources qui sont sous son contrôle. Enfin, tenter d'orienter les finalités et les plans d'action de l'organisation, participer à sa direction ou redirection marque une gradation supérieure, une reprise du monde plus importante encore.

L'un des fondements du fonctionnement des organisations repose sur le bon vouloir des individus à coopérer avec leur hiérarchie, à obtempérer relativement à des injonctions, ordres et autres missions – en un mot à exécuter les plans d'action. L'autorité est cette disposition entre personnes qui voit les ordres énoncés par l'une être exécutés par l'autre. Elle s'appuie sur l'accord éclairé du subordonné pour justifier son effectuation[1]. La peur du chaos qui résulterait en cas de non-accomplissement des taches demandées, de désobéissance avérée et communicative, est plus un fantasme qu'une réalité. Dans notre grande majorité, nous suivons plutôt docilement ce que l'organisation et ses représentants nous demandent de faire – ce qui nous pousse au demeurant à élaborer des

1 Thématique ancienne, depuis La Boetie E. 2002. *Discours de la servitude volontaire,* Vrin, Paris (première édition, 1548) à Emerson R. M. 1962. « Power-dependence relations ». *American Sociological Review,* 27: 31-41. Voir aussi Laufer R., Paradeise C. 1982. *Le prince bureaucrate*, Flammarion, Paris et Courpasson D. 2000. *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, Paris.

défenses et des justifications lorsque l'autorité nous apparaît déraisonnable voire incohérente. La résistance sourde ou ouverte est un ressort dont dispose l'individu dans ses appartenances et attachements. Résister à certaines injonctions, contester certaines orientations, remettre en cause des plans d'action ; refuser certaines solutions proposées par les organisations au nom de principes bafoués – en liaison à la légitimité de certaines logiques d'action, par rapport à l'environnement, à la santé, aux conditions de travail... –, ces actes parfois mineurs, quelquefois symboliques, souvent remarqués témoignent d'une volonté de reprise de monde[1].

La reprise du monde se traduit aussi par un réagencement des bribes de sens qui peuplent notre monde vécu, une repolarisation de nos appartenances et attachements. Les organisations sont des générateurs de parcelles de significations que nous absorbons, achetons, incarnons. Les organisations fournissent des solutions à des problèmes et produisent des univers de sens autour de ces solutions et problèmes. L'un des leviers disponibles pour une reprise du monde est le réagencement des univers de sens auxquels nous sommes amenés à participer. Selon les fonctions et emplois de chacun, la contribution à repenser l'univers de sens que fournit l'organisation est une manière de se réapproprier son monde vécu, de chercher à le communiquer à d'autres et de le diffuser plus largement. De l'intérieur des organisations, nos appartenances nous fournissent à des degrés divers la capacité d'infléchir les logiques d'action incarnées par les organisations, d'en rediscuter les finalités et l'emploi de moyens. De

1 Les « tireurs d'alerte » sont un exemple ici ou encore dans le domaine sportif le cas du cycliste C. Bassons en 1999 qui publie dans *le Parisien* un article où il dénonce le dopage. Suite à la pression du peloton et de l'équipe de Lance Amstrong, il abandonne le monde cycliste professionnel moins de deux ans plus tard. Après la révélation du système clanique autour d'Amstrong à l'automne 2012 et la déchéance du coureur américain de ses titres sportifs (y compris les sept titres de vainqueur du Tour de France), les actes de C. Bassons prennent un relief plus prononcé encore.

l'extérieur, les attachements aux organisations fournissent l'occasion de réordonner nos priorités et nos liens aux solutions qui nous sont chères et nous identifient. Réagencer les bribes de sens passe donc par une recherche de participation et contrôle sur l'organisation, et depuis l'organisation, sur les critères de sélection qui prévalent dans l'espace public. Réagencer les bribes de sens peut prendre la forme d'autres appartenances organisationnelles, d'investissement dans d'autres structures parmi toutes celles accessibles – parti, club, association, organismes publics, divers types d'entreprises, coopératives, syndicats, églises... – mais aussi de désinscription, de désabonnement, de démission, de détachement qui sont autant de formes de redéfinition et de reprise de soi et du monde.

La reprise du monde s'articule à chaque niveau, celui des ressources, de l'exécution des plans d'action, et de la création d'univers de sens. Chacun dans ses appartenances et attachements aux organisations qui le façonnent peut à des degrés divers adopter diverses postures d'engagement, de résistance, et de réagencement pour lutter contre la désorganisation de son monde vécu.

*
* *

L'individu, anodin dans sa puissance à agir sur le monde lorsqu'il est considéré isolément sous un angle métaphysique ou désincarné, est un cadavre exquis d'appartenances et d'attachements organisationnels plus ou moins disparates. Multiples, locales et plurielles, aux temporalités mêlées, les *res*-sources et bribes de sens qui le caractérisent forment un récit plus ou moins cohérent, racontable et compréhensible. Mais l'individu n'est pas tant démuni. L'individu est organisationnel. Les appartenances et attachements de l'individu-organisations sont

des rapports au monde qui peuvent être réajustés, remobilisés, réemployés. L'individu dispose de ressorts d'action lorsqu'il est replacé concrètement dans ses relations avec les organisations. Il est connecté au monde et a des vues et des capacités d'action sur le monde réel, par l'entremise des organisations auxquelles il est lié.

La lutte contre la désorganisation du monde est une reprise du monde. Une ressaisie : reprendre, et un rafistolage : repriser. Reprendre, happer à nouveau et répéter ce qui est écrit dans un nouveau décor. Repriser, remettre comme neuf, amoindrir ce qui était défectueux, disgracieux, aberrant. Repriser comme raccommoder l'histoire décousue des avantages temporaires. Aux trois niveaux d'actions essentiels de l'organisation (ressources, exécution, et sens), des leviers peuvent nous permettre de recoller différemment les morceaux, de vivre mieux cette fragmentation du sens, de reprendre et repriser le monde : tout d'abord, l'engagement pour des usages particuliers des ressources mobilisées par les organisations ; ensuite, la résistance à des injonctions, des attitudes ou des solutions ; enfin, le réagencement des univers de sens sont trois modes de reprise du monde, envisagés du point de vue de l'individu-organisations. La reprise du monde est à portée de l'individu. Mais il reste pour réensenser le monde à passer de la reprise individuelle à l'engagement, la résistance et le réagencement collectif.

20
10

Chapitre 14

Du monde à soi au monde pour d'autres

Par sa capacité d'engagement, de résistance, et de réagencement, chacun d'entre nous dispose de leviers pour construire un monde organisé plus sensé pour lui. Par le truchement de ses appartenances et attachements renouvelés, toute reprise du monde implique une réinscription de l'individu dans l'espace public, dans ses dimensions politique, économique et organisationnelle. Pour que cette reprise du monde ne soit pas qu'un feu de paille, vite consumé, la déraison organisationnelle et la décote de sens doivent être évitées. Des questions surgissent : Est-ce que le monde que je réassemble a une logique d'action claire ? légitime ? Comment ma reprise du monde soutiendra-t-elle la concurrence ? Y a-t-il d'autres personnes qui s'associent à mes tentatives de réensenser le monde ?

La reprise du monde remet à plat nos appartenances et attachements. Elle peut être un exercice solitaire ou convaincre plus largement et entraîner des changements visibles de la légitimité de certaines logiques d'action. Pour cela, les organisations auxquelles je suis nouvellement lié doivent d'une part s'imposer dans l'espace public et d'autre part, démontrer une compatibilité voire une supériorité aux autres organisations déjà présentes et concurrentes. Gagner en légitimité passe par le développement d'une intermédiation favorable à la logique d'action de l'organisation. À savoir que les relais qui transmettent des évaluations et des jugements sur les différents

porteurs de logiques d'action, c'est-à-dire ce qui constitue la dimension organisationnelle de tout espace public, soient positifs et convergents. En parvenant à accroître le degré de légitimité dans l'espace public et en créant les conditions pour soutenir la concurrence, la reprise du monde, partagée par d'autres individus reliés à mon monde réorganisé, peut trouver sa place dans l'espace public. Au travers d'une opposition frontale ou plus certainement d'une hybridation avec la logique dominante, des reprises du monde se répandent et peuvent remettre à jour les critères qui font qu'une organisation est légitime et concurrentielle.

Légitimité de la reprise du monde

La légitimité est l'attribut d'une logique d'action en ce qu'elle est jugée appropriée par un groupe social. Aussi, l'appartenance et l'attachement à une organisation dépendent de la logique d'action qu'elle incarne, et des mécanismes de socialisation, de compréhension du monde, et d'adhésion que cela implique. Des questions agitent fréquemment les dirigeants d'organisation à ce sujet : Par rapport aux logiques existantes dans l'espace public, la logique que représente notre organisation reste-t-elle légitime ? Nos membres, nos employés, nos clients adhèrent-ils à notre logique d'action, à nos « valeurs » ? Fait-elle encore et toujours sens pour eux ? Prenons un exemple. Un adolescent aime Nike parce que cette entreprise à travers ses produits le met en situation de « pouvoir le faire » (*Just do it*), d'être dans l'éventualité de devenir un champion. Il verse et déverse dans les réservoirs que sont les produits de cette entreprise un tombereau de désirs, de rêves de succès. Nike incarne la logique de la performance sportive et individuelle. Mais soudain il est révélé que pour maximiser ses profits Nike emploie par l'inter-

médiaire de sous-traitants des enfants en Asie qui travaillent dans des conditions déplorables[1]. La logique de marché contredit alors les logiques d'État ou de culte, et contrevient aux droits de l'homme et de l'enfant. Quel va être le futur comportement de cet adolescent ? La révolte, l'indifférence, le boycottage ? C'est à partir d'événements comme celui-ci, à l'origine de contradictions internes au monde vécu, que ce dernier peut se fracturer.

La reprise du monde marque ainsi de nouveaux engagements, de nouvelles résistances, et de nouveaux agencements de sens. Pour que ma reprise du monde entre en résonance avec celle d'autres, mes appartenances et attachements organisationnels doivent avoir un écho dans l'espace public, et les logiques d'action et le sens qu'elles incarnent se trouver légitimés. Par exemple aujourd'hui dans les pays du Nord en voie de désindustrialisation avancée, de nouvelles propositions de valeur apparaissent, fruits de la mise en œuvre d'une logique de communauté élargie au globe et à l'humanité entière, qui met en avant la tradition aussi bien que l'innovation technique au service de finalités telle que l'économie d'énergie, la protection de l'environnement, la réduction des consommations d'eau, ou le recyclage des matériaux. Quelles sont les conditions pour que cette logique d'action puisse trouver un écho et participer à la reprise du monde d'autres personnes à travers le monde, de devenir légitimes à leurs yeux, et de réactualiser leurs engagements, résistances,

1 En 2001, Nike fut accusé de favoriser l'emploi d'enfants dans ses usines de fabrication de ballon de football au Pakistan et reconnut partiellement ses erreurs. En 2012, l'entreprise dut négocier pendant de nombreux mois avec les syndicats indonésiens pour non-respect du droit du travail dans d'autres usines produisant pour la marque. Le cas des sponsors du cycliste Lance Amstrong, déclaré coupable de dopage tout au long de sa carrière et suspendu de tous ses titres – y compris les 7 tours de France – est également intéressant. S'attachant à son exemple (vainqueur de la maladie, et héros sportif), ces marques et sponsors peuvent être entachés à leur tour par les scandaleux moyens employés pour gagner et faire régner le silence « dans le peloton », L. Amstrong et ses proches n'hésitant pas à user et mettre en œuvre leurs menaces à l'encontre de ceux qui auraient été tentés de les dénoncer.

et réagencements organisationnels ? L'une des conditions principales qui conduisent certaines logiques d'action à s'imposer dans l'espace public est « l'intermédiation ».

Par intermédiation, on fait référence à l'ensemble des acteurs qui constituent la dimension organisationnelle de l'espace public, et plus précisément toutes les parties tierces qui relaient, analysent et jugent ce que les organisations offrent comme solutions. Cela inclut certes l'intérêt ponctuel de médias classiques, généralistes ou spécialisés, mais également toutes les agences de notations, de classement, de normalisation, de labellisation, les blogs et autres sites qui répertorient les avis d'internautes à propos des solutions, produits, services, et des agissements des organisations. Lorsque l'espace public est restreint et contrôlé de manière centrale, l'intermédiation s'opère par des canaux monopolistiques et étatiques – et la propagande encense l'administration et les entreprises d'État, ou le despote et sa famille. Dans les espaces publics très ouverts, toutes sortes de propositions s'entrechoquent et encombrent les écrans et les espaces sonores et visuels pour attirer l'attention et donner crédit à telle ou telle nouvelle solution. Par exemple, les médias classiques – presse, tv, radio et internet – ont révélé à l'époque l'absence de considération des dirigeants de Nike pour les conditions d'emploi utilisées par leurs sous-traitants. Il s'ensuit que toute reprise du monde en tant que soutien à des valeurs, des principes et des logiques d'action incarnées par des organisations nécessite un certain degré de médiatisation, d'écho, d'intermédiation pour faire sens et se diffuser auprès d'autres personnes, d'autres individus-organisations.

Dans les espaces publics ouverts, les organisations porteuses de solutions et incarnant certaines logiques orientent leur propre intermédiation. Leur politique de marketing, de communication institutionnelle, et de relations publiques traduit leurs efforts pour gagner, main-

tenir, ou accroître leur légitimité. Mais l'intermédiation leur échappe aussi. L'espace public abrite des analystes, critiques, et évaluateurs professionnels et dilettantes qui contribuent grandement à la promotion ou à la déchéance de certaines organisations, du fait de la logique d'action qu'elles défendent, de leurs décisions, et de la qualité de leurs solutions. La liste est longue des industries où la légitimité – et par voie de conséquence le degré de survie d'une organisation ou la hauteur de sa marge opérationnelle – dépend d'un classement, d'un label, ou d'une estampille. Par exemple, les industries culturelles – le cinéma, le théâtre, la musique, ou la cuisine – ont leurs classements, critiques et guides attitrés et leurs remises de prix honorifiques. Des logiques d'actions s'opposent en leur sein : métier contre marché, ce qui se décline en sujets de discorde entre tradition et création, bien public et profit, programmation élitiste ou populaire. Selon les distinctions et classements, une logique semblera l'emporter sur une autre et le fait d'appartenir à une organisation promue ou décriée – l'équipe d'un film, une troupe de théâtre, un orchestre, ou une brigade en cuisine – renforcera ou amoindrira le bien-fondé d'une reprise du monde.

Au-delà de ces industries, tous les secteurs ont leurs agences d'intermédiation, des évaluateurs professionnels, des organisations qui légitiment les actions d'autres organisations. Les agences de notation déterminent les profils des émetteurs de titres financiers, actions, obligations, ou dettes, qu'ils soient privés – entreprises – ou publics – états. Les agences de normalisation ou d'accréditation investiguent la conformité des processus de transformation pour les producteurs de tous types – depuis la chimie jusqu'à l'automobile en passant par les télécommunications et le bâtiment – aussi bien que pour les services – commerce de proximité, institution supérieure d'enseignement, ou entrepreneurs à vocation sociale. Toute activité est aujourd'hui scrutée, évaluée, notée, et classée.

L'intermédiation par ces parties tierces s'opère dans et par l'espace public. L'évaluation par une partie tierce fait le lien, qualifie, nourrit de représentations et de valeurs la relation entre l'organisation, offreur de solution, et l'individu présent dans l'espace public. À ces agences plus ou moins indépendantes s'ajoutent les critiques de dilettantes, passionnés ou simples consommateurs. La critique et le classement ne sont plus le fait d'une expertise fermée mais s'ouvrent à des jugements d'amateurs qui utilisent internet pour simplement donner leur avis sur une prestation ou un produit, ou développer des applications et des sites entiers consacrés à leurs expériences directes et leurs opinions.

Toute reprise du monde fait donc écho au vaste espace public où se retrouvent côte à côte des logiques d'actions aux légitimités variables, à l'intermédiation inégale. Pour passer d'une reprise du monde à soi à une reprise du monde pour d'autres, la voie est étroite ; elle emprunte le chemin de la légitimation des logiques d'actions portées et incarnées par les organisations auxquelles recourt la reprise du monde. Cette légitimation résulte d'une intermédiation au sein de l'espace public par l'entremise des médias, des agences de notation, d'accréditation, et d'évaluation ainsi que toutes sortes d'acteurs qui classent, hiérarchisent et prescrivent les organisations.

Organisations souples et bricolages (de) logiques

La reprise du monde peut être radicale. L'anarchie, le libertarisme, les fondamentalismes, ou le nationalisme sont de cet ordre, et génèrent des organisations efficaces dans le prosélytisme et l'action concrète, souvent violente. Les organisations qui incarnent la lutte contre la logique d'action dominante en s'y opposant frontalement cristallisent les positions : les modernes s'opposent aux anciens,

l'ordre nouveau à l'ordre établi, les régulateurs aux libéraux, les révolutionnaires aux conservateurs.

La reprise du monde peut s'effectuer dans ces joutes qui exacerbent les différences. Les analyses macroscopiques du marché ou de la société considèrent la crise économique ou la révolution comme les points de passage qu'empruntent les changements radicaux de logique d'action. Les révolutions des années 1910s secouent la planète et d'autres resurgissent dans les années 1960s. Suite à la crise de 1929, de nouvelles régulations apparaissent dans les années 30 à 50s, puis un mouvement de dérégulation mondiale se développe dans les années 80 et 90s. Ces visions macroscopiques tendent à retenir les opposants bien identifiés, chacun partisan d'une logique d'action précise. Mais les cas de changements brusques où une force l'emporte nettement sur sa rivale sont pourtant moins nombreux que ceux de changements progressifs.

La palette des organisations innervant l'espace public est très large, et les oppositions pas toujours aussi tranchées. Certaines organisations mêlent et associent des principes censément peu compatibles tirées de logiques d'action étrangères les unes aux autres. Aux organisations raides et puristes s'ajoutent des organisations souples qui cherchent à combiner des logiques entre elles. Le microcrédit et la micro-finance tentent de concilier la logique de marché et une logique de bien public. De nombreuses associations dans le domaine social entremêlent des logiques professionnelles, cultuelles, et communautaires – nombre de médecins, avocats et ingénieurs s'engagent ainsi dans des organisations non gouvernementales au niveau national ou international. La souplesse des organisations correspond à la capacité de certaines d'entre elles de faire coexister en leur sein, pour un temps suffisamment long, des logiques d'action distinctes. On parle parfois d'organisations hybrides[1].

1 Battilana J., Dorado S., 2010, *op. cit.*

De façon plus appliquée, la souplesse organisationnelle est un vecteur de changements concrets[1] qui facilite l'évolution et le rapprochement des pratiques, des comportements, et des jugements. La capacité à dominer les principes anciens tout en imposant les principes nouveaux souligne le rôle central des organisations ; elles sont le vecteur des conciliations idéologiques, des redéfinitions identitaires et parviennent à faire passer la reprise du monde de soi aux autres. Les organisations souples attirent de nouveaux soutiens : leurs solutions font sens pour les uns tout en ne mécontentant pas les autres, les membres et adeptes des organisations établies.

L'entreprise familiale ou le club sportif coté en bourse, la clinique appartenant à une congrégation religieuse et régulée par l'État, le musée ou l'opéra qui équilibrent leur budget grâce à d'influents mécènes sont des exemples de combinaison des logiques d'action, d'une réélaboration du sens par l'hybridation des logiques au sein des organisations. Selon les réactions des organisations concurrentes (résistance, imitation, indifférence) et la cohésion interne des organisations souples, des pans entiers de la société, de l'économie, et de la culture d'une région ou d'un pays peuvent changer. Des incompatibilités entre logiques s'adoucissent, des pratiques s'influencent, et les catégories autrefois antagoniques dégoulinent les unes sur les autres. Ce qui était clair et bien bordé hier est mou et mixte aujourd'hui. Plutôt que le marché ou la société et leurs agrégats malhabiles (l'offre, la demande, les classes), les organisations brassent lentement les logiques qui les définissent et qu'elles incarnent. Telles des couleurs épaisses s'écoulant en filets verticaux sur un plateau

1 De nombreux travaux portent sur « l'ambidextrie » organisationnelle. Par exemple Raisch, Sebastian, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, and Michael Tushman. « Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. » *Organization Science* 20 (2009) : 685–695 ou O'Reilly, Charles A., III, and Michael L. Tushman. « Organizational Ambidexterity in Action : How Managers Explore and Exploit. » *California Management Review* 53, no. 4 (summer 2011) : 5–21.

animé d'un mouvement lent, circulaire par exemple, elles se mélangent tout en demeurant reconnaissables.

Dans ce processus de couplage liquide, les bribes locales de sens s'enchaînent les unes aux autres, redonnent espoir à certains et désolent d'autres. On a utilisé le terme de bricolage pour qualifier cette recomposition souple de bric et de broc des éléments appartenant aux logiques mollifiées[1]. Bricoler implique un acteur agissant et réagissant à partir d'éléments fonctionnels dépareillés qu'il combine de façon ingénieuse pour répondre à une fin donnée. Le bricoleur au sens ethnographique recompose à partir de fragments symboliques épars son identité plurielle, par exemple celle de migrant nationaliste, de fonctionnaire libéral, ou de lesbienne pieuse. Par analogie, les organisations souples bricolent du sens à partir de logiques distinctes, proposent des solutions réservoirs de sens multiples à leurs membres et adeptes. Des entreprises exploitant des ressources premières deviennent des acteurs du développement durable, des églises font des profits, des financiers investissent dans des fonds à vocation sociale ou au financement d'entrepreneurs sociaux.

Ces bricolages de logiques sont des bricolages logiques qui ouvrent la voie à la reprise du monde pour de nombreux autres. La réussite n'est pas toujours au rendez-vous cependant. Apparier des logiques qui se contrarient peut aussi mener à l'impuissance, aux conflits internes, à l'incapacité d'être effectif, et aux contresens et contrordres, en un mot à la déraison organisationnelle. Les organisations souples courent le risque de connaître doublement les affres de la division ou de l'incompréhension entre leurs membres et leurs adeptes. Après un succès initial, elles se trouvent souvent confrontées à des choix identi-

1 Suivant l'analyse anthropologique de Levi-Strauss, on trouve des exemples de l'utilisation de la notion de bricolage dans les recherches sur les organisations. Par exemple : Rao H., Monin P., Durand R. 2005. « Border Crossing : Bricolage and the Erosion of Categorical Boundaries in French Gastronomy », *American Sociological Review*, 70 : 968-991.

taires forts, des tiraillements qui les ramènent vers des logiques plus pures : la profession, le marché, le bien public, le culte, etc. Il faut donc s'interroger sur les facteurs et conditions qui permettent à certaines organisations souples de parvenir à faire coexister les logiques d'action distinctes et, de façon tangible, à produire des résultats.

Soutenir la concurrence

Gagner en légitimité n'est pas encore suffisant pour réensenser le monde. Il faut encore parvenir à soutenir la concurrence, celle qu'imposent les organisations déjà en place et qui défendent le statu quo. Se réengager dans ses appartenances et attachements, résister pour redéfinir son rôle d'exécution, et réagencer les bribes de sens sont les trois actions principales qui matérialisent des prises de positions individuelles de reprise du monde et qui peuvent entraîner des conséquences plus collectives. Entreprendre une reprise du monde et la faire partager afin de marquer profondément une société n'échappe pas à la réalité de la pérennité éphémère des avantages temporaires. Comment et en quoi cette reprise du monde est-elle plus applicable et tangible que les solutions qu'offrent déjà les organisations établies ? En quoi et comment les organisations, parties prenantes de la reprise du monde, disposent-elles d'un avantage concurrentiel ?

Il existe des pans entiers de l'activité économique, politique, et sociale où les organisations en place souffrent de lacunes, et la reprise du monde s'engouffre pour proposer des solutions à ce qui est jugé être de graves insuffisances. Par exemple, la logique de marché qui tend à dominer de nombreux champs d'activités humaines n'est probablement pas la seule ou la meilleure conseillère dans le secteur de la santé, de la réinsertion sociale, dans les activités de mécénat culturel, ou d'accès à l'éducation.

Les diverses organisations impliquées dans la résolution des problèmes inhérents à ces activités proposent des solutions variées qui doivent démontrer d'une façon ou d'une autre, et en liaison avec les logiques prévalant dans ces domaines, un bénéfice opérationnel, social, économique ou autre. Les reprises du monde et les organisations qui y sont associées doivent se positionner par rapport à l'épreuve de performance, qu'elles l'embrassent ou la dédaignent, qu'elle soit étrangère à leur logique d'action ou bien conforme.

Ainsi, la reprise du monde doit établir sa compatibilité avec ou sa supériorité sur les autres organisations en présence. Les organisations qui participent à la reprise du monde doivent pouvoir se maintenir dans l'espace public, passer l'épreuve de performance économique de la logique de marché ou s'établir durablement face aux acteurs puissants qui incarnent une autre logique dominante – de métier, d'État, etc. Souvenons-nous qu'expliquer la durabilité des organisations revient à comprendre les raisons à la base de leur avantage concurrentiel par rapport à leurs rivales, présentes en même temps et dans les mêmes lieux, offreuses de solutions alternatives. Rendre durable et partageable une reprise du monde suppose de prouver que les organisations impliquées dans cette reprise du monde surpassent les organisations déjà présentes dans la sélection de ressources, leur mise en œuvre, et la création d'un univers de sens, à savoir les trois sources essentielles de l'avantage concurrentiel.

Pour que la reprise du monde coïncide avec une emprise plus générale, elle doit pouvoir supporter la comparaison dans l'exécution de taches pratiques avec les organisations déjà en place. Toute nouvelle tentative de reprise du monde est donc confrontée à la concurrence des solutions reconnues. Nous l'avons dit, il n'y a pas d'histoire tracée de l'évolution économique ou sociale. Chaque reprise du monde doit se démarquer des organisations

qui lui font face, et elle peut parvenir à les déjouer, à redéfinir les sources de ce qui garantit leur pérennité par des choix différenciés de ressources, des mises en œuvre plus efficaces et la création d'univers de sens plus aboutie. Réussir pour une reprise du monde, c'est surpasser les organisations existantes, ajouter un nouveau critère de sélection à ce qui fait que leurs solutions seront retenues dans l'espace public, qu'elles apportent un surcroît de puissance symbolique ou de bien-être matériel – en tout cas, une nouvelle condition à remplir pour ses futures concurrentes contribuant ainsi à l'histoire décousue des avantages concurrentiels.

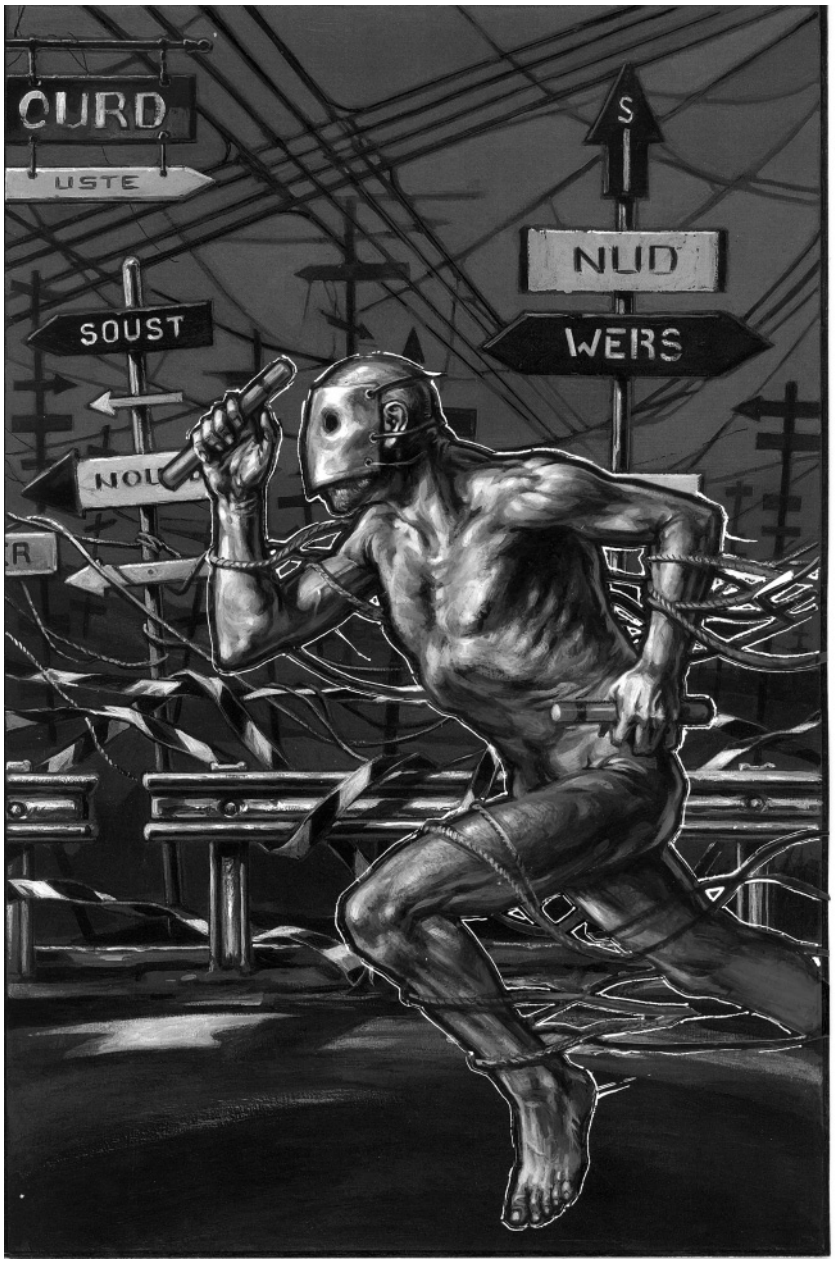
*
* *

L'organisation en tant que collectif de ressources pourvues de potentialités est l'agent du changement social, économique et politique. Pas la société. Pas le marché. Pas l'individu isolé. Toute organisation s'inscrit dans un espace public où elle incarne et véhicule une certaine logique d'action et où elle dispose de moyens et ressources en vue d'atteindre des fins qui lui sont propres. Pour se diffuser et enclencher un changement d'envergure, toute reprise du monde doit au premier degré être couverte par les médias qui innervent l'espace public. Au second degré, les organisations qui portent la reprise du monde doivent aussi être passées au crible de l'analyse, de l'évaluation, et de la légitimation qu'exercent les agences de notation, d'accréditation, normalisation, etc. et d'autres acteurs intermédiaires versés dans la comparaison des solutions offertes dans l'espace public. L'intermédiation est donc une condition *sine qua non* au succès d'une reprise du monde.

La confrontation radicale entre logiques d'action et visions du monde est un des modes de réorganisation des

mondes vécus. Une des possibilités plus souvent observée concerne l'action d'organisations souples, c'est-à-dire celles qui ont la capacité à faire coexister deux logiques dans un même projet – par exemple la logique dominante et une autre logique. Lorsqu'elles parviennent à surmonter les difficultés internes inhérentes à ce genre de combinaison, les organisations souples sont les charnières qui matérialisent la possibilité de passer de reprises du monde individuelles à une reprise du monde partagée. Lorsqu'elles démontrent les preuves de leur efficacité sur la base d'un avantage distinctif, elles suscitent et encouragent de nombreuses personnes à se réengager, à résister, et à réagencer le sens de leur monde vécu. En introduisant de nouvelles pratiques, de nouvelles échelles, de nouveaux critères de sélection, le bricolage des logiques que ces organisations défendent participe activement à l'histoire décousue des avantages temporaires.

La reconnaissance et la légitimité procurées par l'intermédiation ne sont pas suffisantes pour que la reprise du monde individuelle s'étende plus largement. Les organisations qui œuvrent à la reprise du monde doivent démontrer leurs aptitudes à apporter des solutions supérieures à celles des acteurs établis, confortablement investis dans leur logique d'action et protecteurs de leurs avantages. Reprendre et repriser le monde, c'est être engagé dans des relations avec des organisations qui choisissent et mettent en œuvre leurs ressources de telle façon à ce qu'elles parviennent à satisfaire les attentes de leurs membres – employés, associés, actionnaires... – et de ceux qui leur sont attachés tout en faisant jeu égal ou supérieur avec les organisations du milieu, déjà-là.


CURD
USTE
S
NUD
SOUST
WERS
NOU
R

Chapitre 15

Orgologie et managements

Ce n'est pas que par le conflit que se dessine la réorganisation du monde. Le conflit n'est qu'une des modalités possibles de la rencontre entre logiques d'action et la version la plus violente de la concurrence. Plus prosaïquement, moins brutalement, d'énormes changements se produisent à bas bruit, par l'entremise des multiples organisations qui font les sociétés et animent les marchés.

Comprendre le fonctionnement des organisations et les sources de leur avantage relatif (en un mot le cœur de l'orgologie) est fondamental non seulement pour éviter la désorganisation et ses conséquences au niveau individuel – la désillusion, le désenchantement, ou la révolte – mais aussi pour proposer au niveau collectif des reprises du monde qui évitent l'utopie ou l'hallucination. Dit différemment, faire comprendre que le sens du monde vécu est morcelé, parcellaire, qu'il n'existe plus d'idéologie globale est un acte politique premier. À partir du moment où l'identification des causes de la désorganisation du monde vécu est engagée, les ferments d'une réélaboration du sens sont présents.

Toute démarche de reprise du monde ne peut s'inscrire que dans un cadre organisé. L'espace public est extrêmement résistant et résilient parce qu'il est constitué d'un assemblage mal jointé entre de multiples organisations dont les zones d'influence ne coïncident qu'imparfaitement entre elles. Dissoudre des organisations ne fait

pas s'écrouler l'ensemble mais entraîne de modestes ou sévères désorganisations de mondes particuliers. En revanche, l'accumulation de reprises du monde individuelles en proportion suffisante peut déstabiliser les organisations existantes, leur faire perdre leur légitimité et leur avantage concurrentiel, et modifier la structure et la nature de l'espace public, dans ses dimensions organisationnelles, économique et politique. Chaque reprise collective du monde, médiatisée dans l'espace public et ayant surmonté la concurrence, doit s'accompagner aussi d'une réflexion plus approfondie sur l'administration des organisations – dessinant en creux les prémices d'une réhabilitation de la pratique consubstantielle au maniement des organisations, le management.

L'orgologie comme discipline, le management comme pratique

Comme déjà évoqué, la position sociologique traditionnelle achoppe à rendre compte de l'histoire bégayante des avantages concurrentiels, de la désorganisation et de la reprise du monde. La sociologie du social utilise des unités d'analyse soit trop massives soit trop ténues : la société en gros, l'individu en petit. La sociologie du social n'est pas faite pour étudier l'économique et le social sous l'angle des groupements intermédiaires, des organisations productrices de solutions. Même lorsqu'elle entreprend sa propre critique, cette sociologie oublie les organisations et les entreprises. Dans l'ouvrage de Luc Boltanski qui fait le bilan sur plusieurs décennies de sociologie du social[1], rien n'est dit sur le monde organisé, la critique remonte toujours plus haut vers les « institutions ». On dénonce les modes de domination fondés sur le changement érigé

1 Boltanski L. 2011. *De la critique, op. cit.*

en principe, et au premier chef le mode de domination gestionnaire.

De son côté, la sociologie de l'assemblage, traquant l'acteur-réseau, se vit dans l'instant de l'événement, de l'assemblage perpétué et achoppe sur la prise en compte du temporaire qui dure, de l'organisé semi-permanent. Cette sociologie s'évertue quant à elle à promouvoir une approche de la platitude – le réseau et ses méandres – plutôt que celle de la verticalité de la hiérarchie organisationnelle. La sociologie de l'assemblage voit le milieu social en tant qu'espace où se déroulent les interactions sociales. Elle ne s'intéresse guère à détailler les changements de logiques portées par les organisations, ou les raisons qui expliquent pourquoi certaines survivent et d'autres disparaissent.

L'orgologie plaidons-nous peut se déployer, s'inscrire de façon transverse dans la sociologie du social, et englober une partie importante de la sociologie de l'assemblage. L'approche de l'orgologie n'embrasse pas le monde social, l'amas social dans son entièreté. Elle ne sur-interprète pas la société, le marché, ou l'individu. Son objet d'étude est l'avantage d'une organisation par rapport aux autres, d'un mode de coordination de ressources orientées par des finalités, guidées par des logiques. Le niveau d'analyse de l'orgologie est donc l'organisation et à cet égard elle ne requiert pas une théorie du sujet complexe. Elle intègre volontiers les dimensions sociologiques de l'acteur – son âge, sa formation, son genre, son héritage social et culturel, ... – et pose la question de ce qu'ajoutent les appartenances et attachements de l'individu-organisations à l'analyse : quelles expériences dans quelles organisations à quel niveau, quelles appartenances à quels réseaux, quels attachements à quelles solutions...

L'orgologie est avant tout l'analyse raisonnée des principes qui déterminent la survie des organisations. Elle analyse les façons avec lesquelles les organisations choi-

sissent leurs ressources, les allouent et les mettent en œuvre, et construisent des univers de sens. Elle étudie les conséquences de ces choix et allocations en terme de légitimité et de concurrence. Au niveau de chaque organisation, le management est cette fonction allocative, cette pratique de l'allocation des ressources et des rôles, de la mise en œuvre, et de la création de sens. Le management est une expression concrète de l'orgologie, située dans une organisation et appliquée localement. Le management est consubstantiel à toute activité humaine organisée et varie dans ses finalités et ses expressions.

Pour un individu, la préservation de ses appartenances et attachements dépend des capacités de l'organisation à maintenir sa cohérence, à déjouer les forces de la déraison interne – ordres et contrordres, finalités contradictoires et moyens mal employés – et de la décote externe – perte de légitimité des logiques d'action, et concurrence accrue sur les solutions proposées. Parvenir à faire coïncider les appartenances et les attachements des individus membres de l'organisation, maintenir ensemble des bribes de sens locales, évaluer la légitimité des logiques d'action, identifier des sources d'avantages concurrentiels, mettre en œuvre les actions visant à accroître ou déplacer son avantage, éviter les troubles de la déraison organisationnelle, administrer ses ressources et ses fonctions, toutes ces actions sont au cœur des pratiques du management, et les objets d'étude de l'orgologie.

Dès 1959, aux États-Unis, le rapport de la Carnegie Corporation portait un jugement sévère sur l'enseignement du management, la piètre qualité des étudiants et l'absence de dimension intellectuelle des professeurs. Ce rapport dénonçait la recherche descriptive, centrée sur des intérêts particuliers d'entreprises ou de secteurs, essentiellement tournée vers l'utilité pratique immédiate, et sans ambition de développer un cadre d'analyse plus général qui pourrait être testé de manière scientifique.

À la même époque, la Fondation Ford accentuait le trait en soulignant que la recherche en management ne bénéficiait même pas aux entreprises[1]. Quant à lui, Bourdieu a dénigré les « théories indigènes de l'action stratégique (*management*) » comme étant incapables de penser leur propre origine sociologique, surestimant le libre arbitre des dirigeants, et justifiant par là même leur domination indue[2].

Un demi-siècle plus tard, les « business schools » ont pris leur essor partout à travers le monde, des champs disciplinaires ont émergé (le marketing, le comportement organisationnel, la stratégie, la finance, la gestion opérationnelle,...), la recherche en management a adopté les formes de la scientificité avec ses conférences internationales, ses revues spécialisées à comité de lecture et ses prix, et la critique du management n'est plus seulement portée par des sociologues ou des fondations d'entreprises mais elle émane de l'intérieur de la discipline, énoncée par toute une cohorte de chercheurs[3]. L'orgologie participe de cette réflexion, ce pas de côté qui embrasse les organisations, les managements en tant que pratiques de décision et d'exécution, et les individus reliés aux organisations par leurs appartenances et leurs attachements. Elle est une discipline qui permet de rendre compte de la désorganisation du monde, de ces pertes de sens locales, ces décrochages et déchirures dans nos expériences individuelles. Elle ouvre aussi à des reprises du monde, au basculement de logiques d'actions médiatisées dans l'espace public et mises en œuvre par des organisations,

1 Daniel C.A. 1998. MBA: The first century, Bucknell University Press, Lewisburg, PA, p. 160.

2 Bourdieu P. 2000. *Les structures sociales de l'économie*, Seuil: Paris, p. 245.

3 Par exemple, Alvesson M., Willmott, H (eds) 2003. *Studying Management Critically,* London: Sage mais aussi Durand R., S. Charreire-Petit, and V. Warnier. 2009. Pour des sciences de gestion en prise avec la société, *Revue Française de Gestion*, Mai, n° 194, p 1-20; Vaara E., Durand R. 2012. How to connect strategy with broader issues that matter, Strategic Organization, August.

et à une histoire des avantages concurrentiels sans cesse réécrite.

Les managements, façonnages de sens éphémère

De l'intérieur des organisations, le management procure des capsules de sens, tournées autour de questions centrées sur le comment : comment gérer une unité, lancer une nouvelle offre, déchiffrer un compte de résultat, motiver ses troupes éreintées. Dans des situations données, selon le contexte local, un certain nombre de pratiques managériales sont utiles, fonctionnent et s'imposent. Elles permettent à court terme de soutenir la concurrence, et lorsque la logique de marché domine l'espace public, de passer l'épreuve de performance. Mais dès que l'on agrandit le cercle et examine ces capsules décisionnelles dans un contexte élargi, où l'accomplissement de la tâche ne suffit plus à elle-même pour justifier sa propre existence, sa propre exécution, le sens s'atténue, perd de son efficace, et devient questionnable. Le management en tant que pratiques concrètes et locales luttant contre la déraison interne et la décote de sens externe a peu de recul sur lui-même, de prise de distance par rapport à ce qu'il intime, suggère, ou met en œuvre. Le management n'est guère réflexif, il ne parvient pas à s'auto-analyser hors de son contexte d'exécution. L'orgologie permet cette prise de distance, la comparaison entre styles, pratiques, rites, mythes, fonctions, et effets du management – entre les différents managements.

Les critiques du management en dénoncent les travers : l'asservissement, l'avilissement, et le culte d'idoles vides. Asservissement de l'homme par l'homme, les situations de travail donnant quotidiennement l'occasion de faire souffrir l'autre, de harceler et de torturer psychiquement l'inférieur ou le similaire. Avilissement lorsque

les taches exigées ne grandissent pas l'exécutant mais le contraignent à un rôle de contrôleur sans âme, d'instrument mécanique, ou d'être unidimensionnel. Culte d'idoles vides qui portent le nom de profit, d'actionnaire, ou de dividende. Le management dans son aspect le plus prosaïque ramasse tout un ensemble de techniques plus ou moins éprouvées pour convaincre, stimuler, faire agir selon une direction donnée. Il comporte une boîte à outils plus ou moins rouillés plus ou moins neufs pour régler des fuites de sens locales, resserrer les boulons de la hiérarchie, souder des morceaux disjoints, faciliter l'écoulement des produits, améliorer le recueil des versements reçus des clients et autres adeptes. Au fond de la boîte, on trouve les vieilles ficelles de la persuasion, de l'impression, et de la manipulation et sur le dessus les techniques modernes de communication. Sous cet angle, le management n'aspire certes pas à penser le social et l'économique – ni à exécuter un retour sur lui-même pour se voir en face ou pour considérer les sources de son efficacité ou de son autorité (de l'obéissance des autres).

Il ne s'agit pas ici de rejeter ces critiques. Elles ont leur raison et leur justesse. Le management souffre d'excès et de dérives. Tout abus de pouvoir, toute utilisation de la hiérarchie pour abaisser son semblable, ou tout recours à des techniques de déstabilisation psychologique sont condamnables[1]. Au-delà de ses excès et dérives, le management en tant que pratiques associées aux choix de l'organisation (ressources, mise en œuvre, et univers de sens) est inhérent à l'activité humaine organisée. Il est au cœur du social, de l'économique et du politique, et il influence directement les appartenances et attachements de l'individu-organisations.

C'est pourquoi le management, entendu dans un sens plus large – ou plutôt les différents types de management

1 Feynie M. 2010. *Les maux du management*, Éditions Bord de l'eau, Lormont.

devrait-on dire – est fondamental dans la conduite des affaires du monde. En tant que façonnages de sens éphémère, les managements fournissent des raisons d'agir, de voir et de justifier le monde et d'envisager des solutions à ce qui fait problème. Chaque management est un ensemble d'actions et de pratiques qui consistent à valoriser les ressources des organisations tout en produisant des solutions qui font sens non seulement pour les membres de l'organisation mais pour des clients, des adeptes, des fans à l'extérieur. Dans sa généralité, il s'applique aux organisations actuelles qui constituent le monde vécu par chacun mais aussi à toute reprise du monde, à destination de ceux qui se réengagent, résistent, et réagencent le sens de leur monde vécu. Le management façonne de manière éphémère du sens. Les conservatismes et les avant-gardes y ont recours avec des finalités et des moyens distincts. Il ne s'agit donc pas d'être contre le management mais contre ses abus et dérives.

La noblesse du management est qu'il traduit de façon concrète les logiques d'actions, c'est-à-dire les théories et justifications incarnées par les organisations. Par exemple, le management de la diversité, la sélection des nouvelles recrues, la promotion des membres, les politiques de primes et bonus, toutes ces actions et d'autres, inspirées de valeurs transcendantes telle que l'égalité entre tous ou le mérité et la distinction de chacun, trouvent à se réaliser concrètement par le biais de décisions de management au sein d'organisations particulières : McDonalds, Air France ou le Parlement. De sorte que sous son aspect le plus conceptuel comme sous son jour le plus prosaïque, le management peut s'analyser dans ses diverses formes, dans le détail de ses attributs, ses idéologies, et ses représentations. L'orgologie participe de cette démarche d'investigation et d'analyse.

Toute logique d'action a son type de management associé. La diffusion et la prédominance de la logique de

marché a favorisé le management centré sur la performance, et ses caractéristiques premières rappelées au chapitre 9 : la mesure, l'ubiquité, et la tangibilité. Cette tendance est jugée être une dérive par beaucoup en ce qu'elle renie des avancées humanistes inscrites dans le droit par exemple et conduit à des déséquilibres sociaux injustifiables – observés notamment sur les dernières décennies dans la répartition de la richesse et l'accès à l'éducation ou aux soins. Sans porter de jugement au fond, il semble qu'une reprise du monde à même de lutter contre les excès de la logique de marché doive intégrer la dimension organisationnelle et ne pas se contenter de prêcher en faveur de grands principes – l'égalité – ou d'un sursaut moral – combattre l'avidité humaine. Une telle reprise du monde a à s'interroger sur les raisons qui ont amené certaines organisations – des entreprises, des banques, des places de marché, des agences de notation – à occuper la place prédominante qu'elles détiennent, sur les stratégies qu'elles ont mis en œuvre pour contrôler des ressources essentielles et infléchir les processus de décision d'autres organisations voire de pays entiers. Déterminer les logiques d'actions employées, les contester, les hybrider avec des logiques différentes au sein d'organisations souples susceptibles d'être les charnières du changement, s'engager dans des organisations visant à policer, redéfinir les critères de performance, résister aux décisions qui ne sont plus légitimes, réagencer ses appartenances et ses attachements, tout cela assure l'espoir d'une reprise d'un monde pour certains et présage le crépuscule du monde actuel pour d'autres.

*
* *

Toute personne, toute présence sociale, est formée d'appartenances et d'attachements organisationnels. Le

management réside au cœur des organisations, il est l'ensemble des pratiques qui façonne le sens ici et maintenant pour les individus reliés aux organisations. Certains d'entre eux adhèrent aux logiques d'action mises en œuvre par les organisations, d'autres doutent ou rejettent ces logiques et les pratiques du management qui y sont associées. Pour ces derniers, la solution à leur problème est encore une fois organisationnelle, celle d'une reprise du monde. Transformer les organisations, les rendre plus souples, créer de nouvelles structures de moyens au service de finalités différentes, s'engager en parallèle au sein de multiples organisations, résister à des injonctions, réagencer leurs appartenances et attachements pour redéfinir un univers de sens, voilà quelques-unes des possibilités qui s'ouvrent à ceux qui souffrent de la désorganisation du monde. En ce sens, le bricolage des logiques d'actions au sein d'organisations hybrides ou souples apparaît comme un pivot autour duquel s'opère le basculement de mondes vains et vides de sens vers ceux plus cohérents et harmonieux mais néanmoins transitoires.

Le choix de ressources, leur mise en œuvre en fonction de plans d'action, et la constitution d'univers de sens revivifiés doivent encore permettre aux organisations parties prenantes de la reprise du monde d'émuler celles qui sont déjà présentes dans l'espace public. L'intermédiation et la légitimation des logiques d'action ne suffisent pas, il faut encore que les organisations impliquées dans la reprise du monde soutiennent la concurrence et déplacent les critères de sélection qui font qu'une organisation survive plutôt qu'une autre et qu'elle participe activement à l'écriture de l'histoire des avantages concurrentiels, en un temps et en un lieu définis. Le management, façonnage de sens éphémère et ensemble de pratiques concrètes, contribue de façon directe à l'accroissement des chances de survie des organisations, et de façon indirecte à la prédominance de certaines logiques d'action sur les autres.

Le changement social, économique et politique découle du passage de reprises individuelles du monde à une reprise collective et organisée des mondes vécus. Comprendre comment certaines formes organisées l'emportent sur d'autres et pourquoi elles disposent d'un avantage concurrentiel est une des tâches essentielles de l'orgologie. Le management est quant à lui l'expression concrète et locale des pratiques liées à la définition des finalités et à la mise en œuvre des moyens contrôlés par les organisations. Il joue un rôle central dans l'explication du succès ou de l'échec des actions entreprises par les organisations, qu'elles soient du côté de maintien du monde tel qu'il est ou de celui de la reprise du monde.

Partie 5. Sortie

Réensenser le monde

Réensenser le monde, le reprendre et le repriser. A partir des bribes qui le constituent, les expériences tirées de ses appartenances et de ses attachements à des organisations, l'individu-organisations peut s'atteler à une reprise du monde. S'engager, résister, et réagencer son univers de sens. De nouvelles appartenances, des attachements repensés, et le monde vécu se réorganise autour de logiques d'action minoritaires, innovantes, ou radicales.

Le passage d'une reprise du monde à soi à une reprise du monde pour d'autres nécessite que d'autres conditions soient remplies. Que l'intermédiation rende présentes, intelligibles et accessibles dans l'espace public les logiques d'action qui orientent la reprise du monde. Que leur légitimité puisse être

débattue, comparée, évaluée par des acteurs spécialisés (des guides, des agences de notation, des critiques professionnels) et plus largement par les médias, des amateurs, dilettantes ou meneurs d'opinion. Que les organisations qui incarnent ces nouvelles logiques et matérialisent la reprise collective du monde surmontent la concurrence, qu'elles puissent démontrer leur capacité à rivaliser avec les organisations en place, et par leur structure, leurs modes opératoires, le message qu'elles délivrent, qu'elles fassent jeu égal voire supplantent leurs concurrentes établies, laissant leur marque dans l'histoire sans cesse réécrite des avantages concurrentiels temporaires.

Au centre de la reprise organisée du monde, le management en tant qu'ensemble de pratiques plus ou moins reluisantes de conviction, d'incitations, et de sanctions façonne pour un temps du sens localement. Dans son acception la plus générale, le management est consubstantiel à toute organisation, dans la définition de ses finalités et aussi bien pour l'utilisation des ressources disponibles que pour l'exécution des taches. Le management est central pour la lutte contre la déraison organisationnelle et la décote de sens. L'étude et la critique de ses dérives autant que de ses succès à travers le temps et l'espace contribuent à fonder et établir des bases de connaissances accessibles autant aux partisans des mondes actuels qu'à ceux frappés par la désorganisation du monde. L'orgologie est la discipline scientifique qui produit une lecture raisonnée du rôle des managements, de la légitimité des logiques d'actions incarnées par les organisations, des sources d'avantages concurrentiels, et de la séquence des critères de sélection qui favorise le maintien et la survie des organisations.

Penser le changement social, économique et politique, en un mot penser notre monde organisationnel en mouvement suppose une meilleure intelligibilité du fonctionnement des organisations, au-delà du rôle spécifique d'individus isolés ou glorifiés ou de l'imposition d'idées générales portant sur de gros agrégats – le marché, la demande, la société, les classes. Être acteur du changement social, économique et politique exige d'appré-

cier les enseignements qu'apportent l'orgologie d'une part et le management d'autre part. L'orgologie, l'étude des organisations et de leur pérennité, permet de proposer des voies pour déplacer les bases de la légitimité et redéfinir les sources d'avantage concurrentiel. Le management permet d'atteindre ces objectifs.

Conclusion

Changer le monde par les organisations

Le monde est organisé. Notre monde est organisationnel. Nous peuplons notre monde vécu de nos appartenances et de nos attachements à des organisations. Nous sommes des individus-organisations. Les organisations auxquelles nous sommes liés sont tout aussi fondamentales que les traits de notre psyché ou l'élaboration de notre sociabilité au travers de nos interrelations humaines. Elles sont les créateurs, les détenteurs, les porteurs, les fournisseurs des briques de sens avec lesquelles nous bâtissons notre monde, des objets et décors qui ornent notre jardin intime, et des canaux autour desquels nous communiquons et échangeons avec les autres humains.

Mais l'individu est dépassé comme entité explicative du changement social et économique. Les masses du temps jadis n'existent plus comme groupes structurels inaltérés. Le niveau d'analyse pertinent est devenu l'organisation, et l'unité d'analyse l'individu-organisations. Sous ses différentes formes, depuis la petite entreprise, le club, l'association jusqu'à la multinationale ou la banque d'investissement, l'organisation est porteuse de sens et offre des solutions. La disparition d'organisations anciennes et l'apparition de nouvelles animent les mouvements de sens présents à un moment et un lieu donné. Les individus sont ballottés par ces vagues organisationnelles, leurs appartenances et attachements tantôt submergés tantôt émergés, tantôt reliés à d'autres mondes vécus

et tantôt devenus des îles isolées. La désorganisation est due aux phénomènes répétés d'apparition et de disparition des organisations, des appartenances organisationnelles nouées et rompues, de l'attachement et du détachement à des solutions organisationnelles.

Comprendre les évolutions du monde, la désorganisation du monde vécu et sa reprise, c'est comprendre pourquoi des organisations fonctionnent et dysfonctionnent, gagnent et perdent en légitimité, et développent ou non un avantage concurrentiel. L'engagement dans de nouvelles organisations (syndicats, partis, congrégations, clubs, entreprises...) par le biais d'appartenances et d'attachements renouvelés, voire la création de nouvelles organisations, annonce la reprise du monde. L'appel lancé il y a quelques années par Stéphane Hessel, « Indignez-vous ![1] », a trouvé un retentissement immense au sein de nombreuses populations. S'indigner, oui, mais comment tourner cette indignation en force active, en force de changement, en reprise du monde ?

Les crises et les révolutions ne peuvent se passer d'organisations concrètes. Les dimensions politiques et économiques de l'espace public sont extrêmement résistantes mais elles ont besoin des organisations pour fonctionner. Sans les individus en nombre et en qualité, les organisations deviennent inopérantes. On ne peut changer la société, dans sa masse, dans sa structure. On ne peut pour longtemps entraver les échanges de marché, supprimer le principe d'accumulation du capital enraciné depuis des siècles dans les sociétés humaines. En revanche, on peut réensenser le monde, et peut-être réorganiser par contagion ou conviction d'autres mondes organisés. On peut changer les bases économiques et sociales de la légitimité des organisations, infléchir les critères qui donnent à certaines organisations des avantages concurrentiels,

1 *Indignez-vous !*, Montpellier, Indigène éditions, coll. « Ceux qui marchent contre le vent », 2010.

et tourner en faveur de la reprise du monde le fait que les organisations elles-mêmes prévalent sur les individus dans leurs capacités d'action, leur espérance de vie, et leurs finalités.

L'espoir de changer la vie, de révolutionner la société, ne peut matériellement passer que par la constitution ou la réorientation d'organisations, par de nouveaux groupements de ressources ordonnées pour la conduite de fins à déterminer. Aucun changement social ou économique ne peut se produire sans le recours à des organisations formelles, sans des reprises du monde par des individus qui intègrent à leurs appartenances et attachements organisationnels de nouvelles logiques d'action. Les organisations sont par ailleurs toujours en situation de concurrence et certaines possèdent des avantages sur leurs contemporaines. Concevoir le changement économique et social sans avoir à l'esprit le tissu conjonctif des organisations revient à placer la compréhension de l'évolution économique et sociale dans les figures héroïques des leaders ou au sein des macrostructures du marché ou de la société. Mais il n'y a ni auto-organisation ni changement immanent du marché ou de la société. Juste un déploiement actif par des organisations de ressources coordonnées porteuses d'avantages concurrentiels locaux.

L'orgologie part du principe que nous sommes tous des cadavres exquis d'appartenances et d'attachements organisationnels. Tous incarcérés dans des organisations, rouages conciliants de machines qui décident et qui nous dépassent. Les organisations succèdent aux organisations en vertu de l'avantage que certaines possèdent relativement à des critères de performance définis collectivement. L'individu, pris isolément, considéré de façon idéale par rapport aux valeurs transcendantales de l'humanité ou par rapport à ses capacités effectives, est anodin dans l'histoire décousue des avantages concurrentiels. Malgré tout, en tant qu'individu-organisations, il dispose d'un

ressort, d'une capacité de reprise de son monde vécu qui peut aboutir à des déplacements, des remplacements, et des révolutions dans les mondes vécus par de nombreux autres. Chacun d'entre nous a donc une certaine liberté de choisir ses incarcérations organisationnelles. L'orgologie n'a pas vocation à désaliéner l'individu, à le désincarcérer de son monde vécu. C'est une tâche impossible, contradictoire dans les termes. Elle éclaire les conditions qui font qu'une organisation se développe plus vite qu'une autre, qu'une logique d'action devient légitime, qu'une technique semble plus efficace qu'une autre, qu'une fonction débouche sur un avantage concurrentiel.

Plus nous avons avancé dans cette lecture, plus il est devenu apparent que les explications de la perte de sens, de la désorganisation du monde qui nous atteint tous avec un écho plus ou moins fort, et des conditions qui prévalent à une reprise du monde, ne peuvent seulement provenir des analyses classiques de l'économique et du social. L'évolution économique et sociale est un processus nécessairement contingent au sens où aucune finalité supérieure ne la détermine complètement. La liberté – le projet existentialiste – s'inscrit dans une reprise du monde organisé qui se déploie toujours par rapport à un contexte d'origine où des logiques d'actions entrent en relation – conflit ou hybridation – et dont des organisations au potentiel de survie varié sont les agents. Les organisations sont les vecteurs de l'assemblage de points de vue étrangers les uns aux autres, de bricolages (de) logiques, les charnières du changement économique, social et culturel. L'orgologie en tant que discipline et les managements en tant que pratiques sont les fers de lance de toute refondation économique et sociale.

BIBLIOGRAPHIE

Références citées dans le livre :

Alvesson M., Willmott, H (eds) 2003. *Studying Management Critically,* London : Sage

Barney JB, Clark DN. 2007. *Resource-based theory- creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford

Battilana J., S. Dorado. 2010. « Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations ». *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440.

Baudrillard J. 1970. *La société de consommation*, Gallimard, Paris

Boltanski L. 2009. *De la critique – Précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard, Paris

Boltanski L., L. Thévenot. 1991. *De la justification : Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris

Bourdieu P. 1979. *La distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris

Bourdieu P. 1982. *Ce que parler veut dire – L'économie des échanges linguistiques*, Fayard, Paris

Bourdieu P. 1989. *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Éditions de Minuit, Paris

Bourdieu P. 1996. *Raisons pratiques*, Seuil, coll. Points, Paris

Bourdieu P. 2000. *Les structures sociales de l'économie*, Seuil : Paris

Christensen C. 1995. *The innovator's dilemma*, Harvard Business School Press, Cambridge MA

Courpasson D. 2000. *L'action contrainte - Organisations libérales et domination*, Presses Universitaires de France, Paris

D'Aveni R., RE Gunther. 1994. *Hypercompetition – Managing the dynamics of strategic maneuvering*, Free Press : New York

Daniel C.A. 1998. MBA : *The first century*, Bucknell University Press, Lewisburg, PA, page 160

Debord G. 1967. *La société du spectacle*, Buchet-Chastel, Paris

Delamare N. 1705-1738. *Traité de la police*, Paris : J et P Cot, M. Brunet, et JF Hérissant

Deleuze G., F. Guatarri, *Capitalisme et Schizophrénie*, Éditions de Minuit, Paris

Derman E., P. Wilmott. 2009. « The financial modelers' manifesto », http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1324878

Dobbin F, Dowds T. 2000. « The Market that Antitrust Built : Public Policy, Private Coercion, and Railroad Acquisitions », 1825-1922. *American Sociological Review* 65, 631-657.

Durand R. 2003, *Le guide du management stratégique*, Dunod, Paris

Durand R. 2006. *Organizational Evolution and Strategic Management*, Sage Publishers, London,

Durand R. 2006. « Sameness, Otherness ? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other », *Academy of Management Review*, 30 (1) : 93-114

Durand R. (2012) «Le devenir capitaliste et sa critique : Recherche organisations désespérément», *Le Libellio d'Aegis*, vol 8, Printemps, p 3-10

Durand R., J. Jourdan. 2012. « Jules or Jim : alternative conformity to minority logics », Academy of Management Journal, 55(6)

Durand R., Rao H., and Monin P. 2007. « Code and Conduct in French Cuisine : Impact of Code-Changes on External Evaluations », *Strategic Management Journal*, 28 (5) : 455-472

Durand R., JP. Vergne. 2010. *L'organisation pirate. Essai sur l'évolution du capitalisme*, Éditions Bord de L'Eau, Lormont.

Durand R., S. Charreire-Petit, et V. Warnier. 2009. « Pour des sciences de gestion en prise avec la société », *Revue Française de Gestion*, Mai, n° 194, p 1-20

Ehrenberg A. 1991. *Le culte de la performance*, Paris : Calmann-Levy

Emerson R. M. 1962. «Power-dependence relations. » American Sociological Review, 27 : 31-41.

Etzioni A. 1964. *Modern organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Feynie M. 2010. *Les maux du management,* Éditions Bord de l'eau, Lormont.

Fligstein N. 1990. *The transformation of corporate control*, Harvard University Press, Cambridge, MA

Fligstein N. 2001. *The architecture of markets – An economic socilogy of 21st century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton

Foucault M. 1975. *Surveiller et Punir*, Gallimard : Paris

François P. 2008. *La sociologie des marchés*, Armand Colin, Paris.

Freeman RE. 1984. *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Boston

Freeman RE. 2006. « The Wal-Mart effect and business », *ethics, and society*, Academy of Management Perspectives, 20: 38-40

Friedman G. 1956. *Le travail en miettes*, Gallimard Paris

Friedman M. 1971. *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont, Paris

Galbraith JW. 1989. *Le nouvel état industriel*, Tel Gallimard (édition originale 1967)

Guillaume M. 1978. *Éloge du désordre*, Gallimard, Paris

Habermas, J. 1997. *L'Espace public : archéologie de la publicité comme di-*

mension constitutive de la société bourgeoise, Payot, Paris
Harcourt B. 2011. *The illusion of free markets- Punishment and the myth of natural order*, Cambridge : Harvard University Press
Heilbrunn B. (ed), 2004, *Performance*, Paris : La Découverte
Jackwerth JC. M Rubinstein. 1995. « Implied probability distributions : Empirical analysis », econpapers.repec.org.
La Boetie E. 2002. *Discours de la servitude volontaire,* Vrin, Paris (première édition, 1548)
Latour B. 1992. *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, Paris
Latour B. 2006. *Changer de société- Refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris
Latour B. 2011. *Cogitamus – Six lettres sur les humanités scientifiques*, La Découverte, Paris
Laufer R., Paradeise C. 1982. *Le prince bureaucrate*, Flammarion, Paris
Lewis M. 2010. *The big short, Inside the doomsday machine*, WW Norton & Company
MacKenzie D., Y. Millo, 2003. « Constructing a market, performing theory : the historical sociology of a financial derivative exchange », *American Journal of Sociology*, 109 : 107-145.
Many K., Hamm S., O'Brien J. 2011. *Making the world work better- The ideas that shaped a century and a company*, Upper Saddle River : IBM Press-Pearson PLC
March J, Simon H.. 1958. *Organizations*, Wiley, New York
Matt Phillips. 2009. « Goldman Sachs' Blankfein on banking : doing God's will, MarketBeat », *Wall Street Journal*, Nov 9
McKenzie D. 2009. *Material Markets- How economic agents are constructed*, Oxford : Oxford University Press
Meyer J. W., Rowan B. 1977. « Institutionalized organizations : Formal structure as myths and ceremony », *American Journal of Sociology,* 83, 340-363.
Murphy P. 2009. « Quants fight for a better world », *Financial Times*, 8 janvier 2009
O'Reilly, Charles A., III, and Michael L. Tushman. 2011. « Organizational Ambidexterity in Action : How Managers Explore and Exploit. » *California Management Review* 53 : 5–21.
Orléan A. 2011. *L'empire de la valeur. Refonder l'économie*, Seuil, Paris
Patterson S. 2010. *The Quants*, Crown Publishing, Random House, NY
Pfeffer J., Salancik GR. 1978. *The external control of organizations – A resource dependence perspective*, Harper and Row : New York
Polanyi K. 1983. *La grande transformation*, Gallimard, Paris (1ere édition originale, 1944)
Porter M. 1996. « What is strategy », *Harvard Business Review*, Nov-Dec
Raisch, Sebastian, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, and Michael Tushman. 2009. « Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and

Exploration for Sustained Performance. » *Organization Science,* 20 : 685–695

Rao H., Monin P. and Durand R. (2003) « Institutional Change in Toque Ville : Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy », *American Journal of Sociology*, 108 (4) p. 795-843.

Rao H., Monin P. and Durand R. (2005) « Border Crossing : Bricolage and the Erosion of Categorical Boundaries in French Gastronomy », *American Sociological Review*, 70 : 968-991 R

Rosenvallon P. 2011. *La société des égaux*, Seuil, Paris.

Samuel J. Palmisano, Paul Hemp, Thomas A. Stewart (2004) « Leading Change When Business Is Good : The HBR Interview - Samuel J. Palmisano », *Harvard Business Review*, December

Segrestin B., Hatchuel A. 2012. *Refonder l'entreprise*, Éditions du Seuil-La République des idées, Paris

Strategor. 2009 (Garrette, B, Dussauge P, et Durand R. eds) Dunod, Paris

Suchman MC. 1995. « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches. » *Academy of Management Review* 20(3): 571–610.

Taleb N. 2007. *Fooled by randomness*, Penguin Books Limited, London

Taylor F.W. 1911. *Principles of Scientific Management*, Harper & brothers, New York and London

Thompson J. 1967. *Organizations in action*, McGraw Hill, New York

Thornton P, W. Ocasio, et M. Lounsbury. 2012. *The institutional logic perspective- A new approach to culture, structure, and process*, Oxford University Press, Oxford

Thornton, PH, Ocasio, W. 1999. « Institutional logics and the historical contingency of power in organizations : Executive succession in the higher education publishing industry », 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801–843).

Vaara E., Durand R. 2012. « How to connect strategy with broader issues that matter », *Strategic Organization*, August

Weber M. 1995. *Économie et société* (2 tomes) Plon, Collection Pocket, Paris.

INDEX

A

Acceptabilité 85
Adhésion 123, 125, 126, 127, 128, 136, 137, 147, 192, 218
Agencement 75
Aliénation 45, 55, 184
Alvesson, M. 235, 249
Amélioration 140, 189
Appartenance 35, 47, 57, 58, 65, 73, 78, 80, 81, 84, 94, 95, 99, 100, 102, 117, 122, 136, 170, 184, 190, 192, 199, 206, 207, 208, 209, 218
Apple 64, 66, 75, 76, 157, 161
Association 8, 51, 56, 57, 58, 89, 92, 93, 113, 114, 115, 126, 136, 158, 160, 163, 192, 194, 208, 213, 245
Attachement 57, 62, 63, 65, 78, 84, 85, 93, 96, 100, 102, 117, 122, 136, 172, 173, 199, 206, 208, 210, 218, 240, 246
Attention 58, 61, 66, 68, 71, 91, 95, 101, 135, 140, 148, 167, 173, 220
Autorité 28, 58, 73, 74, 76, 77, 85, 88, 95, 116, 170, 176, 211, 212, 237
Avantage concurrentiel 148, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 166-169, 174, 178, 179, 199, 200, 202, 226, 227, 232, 241, 244, 246, 248

B

Banque 17, 18, 25, 30, 40, 106, 129, 142, 155, 173, 245
Barney, JB. 156, 160, 249
Battilana, J. 6, 131, 223, 249
Baudrillard, J. 193, 249
Boltanski, L. 43, 122, 232, 249
Bourdieu, P. 42, 43, 46, 67, 235, 249
Bribe 65
Bricolage 225, 229, 240

C

CAC40 27, 207
Cadavre exquis 205, 208, 209, 210, 213
Capitalisme 139, 176, 249, 250
Changement 8, 36, 48, 69, 80, 88, 106, 115, 183, 201, 228, 232, 239, 241, 243, 245, 246, 247, 248
Cigarette 62, 87
Cinéma 83, 127, 131, 157, 221
Citroën 61, 64, 84
Classe 10, 42, 47, 183, 199, 209
Club 32, 48, 84, 89, 92, 93, 96, 122, 126, 140, 155, 163, 183, 189, 213, 224, 245
Coca Cola 66
Co-construction 61, 66, 67, 68, 83, 86, 90, 140
Comparaison 85, 102, 136, 189, 227, 228, 236
Comportement 127, 219, 235
Compréhension 14, 42, 58, 77, 86, 113, 123, 125, 126, 127, 136, 137, 147, 156, 159, 218, 247
Concurrence 59, 85, 90, 91, 92, 93, 96, 99, 100, 106, 148, 149, 150, 153, 154, 157, 163, 171, 174, 175, 179, 184, 189, 197, 201, 202, 205, 217, 218, 226, 227, 231, 232, 234, 236, 240, 243, 247
Conflit 41, 51, 59, 85, 90, 91, 92, 93, 96, 99, 100, 106, 115, 129, 148, 149, 150, 153, 154, 157, 163, 171, 174, 175, 179, 184, 189, 197, 201, 202, 205, 217, 218, 226, 227, 231, 232, 234, 236, 240, 243, 247, 248
Contresens 58, 59, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 95, 96, 99, 170, 205, 225
Contrordres 58, 59, 78-81, 95, 96, 170, 205, 225, 234
Coordination 80, 233

Courpasson, D. 211, 249
Crédit 18, 23, 58, 66, 92, 95, 102, 121, 125, 131, 220, 223
Crise 8, 13, 14, 25, 84, 105, 135, 139, 140, 142, 223
Critères 70, 137, 147, 149, 170, 171, 172, 173, 175, 178, 179, 184, 199, 213, 218, 229, 239, 240, 243, 246, 247

D

De Beers 169
Décote de sens 58, 59, 83, 85, 88, 89, 91, 93, 95, 96, 97, 100, 101, 106, 117, 122, 132, 144, 146, 148, 149, 195, 197, 209, 210, 217, 236, 243
Deleuze, G. 176, 249
Déraison 58, 73, 74, 75, 81, , 84, 95, 96, 97, 161, 160, 209, 209, 210, 217, 225, 234, 236, 243
Derman, E. 21, 22, 250
Dimension organisationnelle 101, 110, 113, 115, 117, 149, 192, 218, 220, 239
Dobbin, F. 6, 42, 250
Domination 43, 44, 51, 79, 131, 202, 211, 232, 233, 235, 249
Durable 7, 71, 79, 127, 153, 162, 163, 174, 178, 225, 227
Durand, R. 2, 5, 32, 49, 114, 131, 138, 160, 175, 186, 225, 235, 250, 252
Dynamique 76, 149, 202

E

Echange 19, 27, 32, 34, 40, 112, 114, 174, 209
Echec 44, 116, 149, 176, 187, 191, 241
Economie 8, 10, 19, 20, 23, 29, 35, 39, 46, 48, 55, 76, 107, 113, 115, 136, 140, 153, 210, 219, 224, 235, 249, 251
Ecosystème 172
Efficience 39, 112, 113, 114
Egalité 79, 107, 114, 154, 183, 186, 187, 199, 238, 239
Eglise 78, 85, 93, 97, 106, 207
Ehrenberg, A. 141, 250
Emerson, RM. 211, 250
Engagement 7, 78, 94, 170, 192, 211, 213, 214, 217, 246
Entreprise 7, 8, 9, 30, 35, 36, 57, 62, 63, 68, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 84, 87, 89, 90, 93, 96, 97, 106, 114, 125, 126, 129, 139, 140, 155, 163, 165, 169, 170, 186, 189, 194, 201, 207, 218, 219, 224, 245, 252
Environnement 7, 33, 34, 49, 51, 56, 84, 126, 160, 165, 171, 198, 212, 219
Epreuve de performance 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 146, 154, 157, 158, 198, 227, 236
Espace public 92, 101, 102, 105-110, 113-118, 121-123, 125, 128, 129, 132, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 147, 148, 149, 154, 155, 159, 160, 161, 167, 171, 173, 174, 175, 177, 178, 179, 183, 187, 190, 192, 197, 198, 205, 213, 214, 217-223, 227, 228, 231, 232, 235, 236, 240, 242, 246
État 42, 86, 101, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 121, 125, 128, 129, 130, 131, 132, 137, 139, 147, 197, 219, 220, 224, 227, 249
Etzioni, A. 33, 250
Evaluation 21, 110, 126, 147, 189, 222, 228
Evolution 2, 4, 9, 10, 35, 84, 114, 148, 150, 154, 183, 199, 224, 227, 247, 248, 250

F

Famille 35, 97, 101, 107, 116, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 130, 132, 137, 143, 147, 220
Féodal 107
Feynie, M. 237, 250
Finalité 40, 65, 80, 113, 136, 143, 190, 248
Finance 13, 14, 19, 20, 21, 22, 54, 139, 223, 235
Fligstein, M. 42, 79, 138, 250
Fonction 28, 33, 65, 66, 70, 74, 78,

89, 108, 122, 132, 137, 139, 146, 153, 155, 167, 168, 169, 171, 173, 179, 188, 197, 205, 210, 211, 234, 240, 248
Fondation 35, 93, 128
Ford, H. 30, 235
Foucault, M. 175, 176, 250
FRAM 90
François, P. 29, 30, 31, 37, 42, 138, 250
Freeman, RE. 36, 64, 250
Friedman, G. 31, 250
Friedman, M. 21, 139, 250

G

Galbraith, JW. 31, 250
Généalogie 63, 168, 174, 177, 179, 192, 198, 199
Globalisé 207, 208
Goldman Sachs 106, 142, 251
Google 156, 157
Greenspan, A. 17, 18, 19, 21, 24, 54, 55, 113

H

Habermas, J. 107, 115, 116, 250
Harcourt, B. 111, 112, 251
Hatchuel, A. 76, 139, 252
Heilbrunn, B. 2, 6, 141, 251
Histoire 44, 47, 48, 63, 64, 105, 108, 112, 128, 131, 147, 148, 150, 165, 167, 171, 173-176, 178, 179, 183, 184, 189, 190, 192, 194, 195, 197, 198, 199, 201, 205, 206, 214, 227, 228, 229, 232, 236, 240, 243, 247
Holisme 116
Humain 23, 34, 55, 73, 142, 176, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 195
Hybride/hybrider 239

I

IBM 66, 162, 165, 166, 170, 188, 189, 251
Identité 49, 51, 71, 73, 110, 121, 127, 186, 192, 193, 225
Impératif 131
Individu 10, 14, 24, 27, 35, 36, 37, 40, 41, 42, 65, 67, 73, 78, 81, 96, 122, 125, 132, 137, 143, 149, 177, 180, 183-188, 191-195, 199-201, 214, 205, 206, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 217, 222, 228, 232, 233, 234, 237, 242, 245, 247, 248
Individualité 12, 195
Individu anodin 183
Individu-organisations 184, 191, 193, 194, 195, 199, 201, 202, 205, 206, 208, 209, 210, 213, 214, 233, 237, 242, 245, 247
Institution 85, 113, 221
Instruments 136, 140
Intention 191
Intermédiaire 9, 10, 24, 41, 51, 52, 75, 185, 218
Intermédiation 202, 217, 220, 221, 222, 228, 229, 240, 242
Internet 18, 36, 45, 58, 67, 69, 70, 90, 106, 220, 222
Investisseur 92

J

Jackwerth, JC. 20, 251
Justification 102, 122, 123, 132, 141, 144, 249

L

La Boetie, E. 211, 251
La Poste 7
Latour, B. 42, 43, 44, 45, 46, 67, 251
Laufer, R. 211, 251
Légitimité 58, 59, 85, 86, 87, 88, 89, 92, 93, 95, 96, 99, 100, 102, 106, 107, 118, 123, 126, 128, 131, 132, 133, 135, 137, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 153, 187, 197, 201, 202, 205, 212, 217, 218, 221, 226, 229, 232, 234, 242, 243, 244, 246
Lewis, M. 22, 157, 251
Liberté 62, 87, 107, 111, 114, 139, 183, 184, 185, 186, 187, 199, 248, 250
Logique d'action 101, 102, 116, 121, 122, 123, 124, 129, 132, 135, 137, 140, 144, 148, 153, 154,

156, 162, 171, 197, 202, 205, 210, 217, 218, 219, 221, 223, 227, 228, 229, 238, 248
Logique de culte 125, 127, 128, 129, 130, 132, 143, 147, 153
Logique de famille 101, 125, 126, 130, 132
Logique de marché 102, 109, 130, 131, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 143, 144, 146, 147, 154, 158, 159, 198, 219, 223, 226, 227, 236, 238, 239
Logique de métier 101, 125, 126, 130, 132, 143, 154, 197
Logique d'État 101, 125, 128, 129, 130, 131, 132, 147, 197
Lounsbury, M. 125, 252

M

Mad Men 61, 64
Management 7, 11, 18, 64, 160, 175, 177, 190, 202, 203, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 250
Manifeste 21, 22, 23, 39, 137
Marché 9, 14, 18, 19, 20, 23, 24, 27, 35, 37, 39, 41, 51, 54, 62, 68, 75, 100, 102, 109, 110, 111, 112, 113, 114-117, 121, 125, 128, 130, 131, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 143, 144, 146, 154, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 174, 175, 178, 198, 199, 219, 221, 223, 224, 226, 227, 228, 233, 236, 239, 243, 246, 247
March, J. 33, 76, 251
McKenzie, D. 113, 251
Média 44
Médiateur 51, 67, 79
Membre 18, 33, 35, 57, 73, 74, 92, 122, 170, 199, 207, 210, 211
Mesure 9, 22, 34, 37, 55, 102, 108, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 159, 163, 179, 189, 193, 239
Métaphysique 109, 193, 213
Meyer, JW. 6, 42, 251
Microsoft 157, 194
Milieu 7, 29, 37, 46, 112, 114, 127, 139, 166, 229, 233
Mise en oeuvre 32, 78, 126, 129, 149, 155, 161, 168, 170, 171, 177, 187, 191, 194, 210, 219, 227, 234, 237, 240, 241
Mobilisation 168, 169, 171
Modèle 7, 13, 17, 19, 20, 23, 29, 30, 54, 69, 84, 106, 115, 128, 131, 136, 167
Modernité 106, 107, 114
Monde vécu 6, 8, 10, 11, 14, 36, 37, 51, 55, 57, 58, 59, 61, 63, 65, 69, 71, 73, 74, 75, 81, 84, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 116, 118, 121, 122, 132, 133, 143, 144, 146, 149, 163, 176, 190, 195, 199, 200, 201, 202, 203, 206, 207, 209, 212, 213, 219, 229, 231, 238, 242, 245, 246, 248
Moyens 14, 28, 29, 40, 68, 69, 73-78, 80, 81, 91, 92, 95, 108, 111, 116, 118, 124, 128, 129, 131, 137, 138, 140, 141, 149, 153, 156, 160, 161, 162, 163, 166, 167, 173, 174, 175, 184, 186, 188, 191, 194, 198, 205, 210, 212, 219, 228, 234, 238, 240, 241

N

Nike 187, 218, 219, 220
Nintendo 168
Niveau d'analyse 10, 24, 233, 245
Non-sens 36
Nouvelle cuisine 49, 50

O

Objectif 67, 124, 154
Ocasio, W. 80, 125, 252
Ordre 11, 73, 79, 105, 116, 125, 137, 139, 222
Organisation 2, 4, 10, 12, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 41, 51, 55, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 68, 81, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, , 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 99, 101, 102, 106, 114, 115,

117, 118, 121-127, 129, 130, 132, 135, 136, 138, 140, 144, 148, 153, 149, 154, 155, 156, 159, 160-163, 167-174, 176, 178, 184-194, 197-202, 205, 207, 210-213, , 217, 218, 221, 222, 228, 233, 234, 237, 238, 240, 243, 245, 247, 248, 250
Orgologie 12, 47, 48, 49, 56, 140, 202, 231, 232-236, 238, 241, 243, 244, 247, 248
Orléan, A. 39, 110, 136, 251

P

Pérennité éphémère 149, 174, 198, 226
Performance 51, 123, 135, 136, 137, 138-143, 146, 154, 158, 159, 193, 198, 218, 227, 236, 239, 247, 250
Perte 9, 11, 13, 14, 50, 54, 58, 59, 75, 76, 80, 85, 88, 89, 92, 93, 96, 99, 100, 106, 116, 121, 132, 144, 146, 157, 197, 201, 234, 248
Philip Morris 62, 86
Place de marché 109, 110, 117, 178
Place publique 109, 117
Polanyi, K. 35, 251
Porter, M. 162, 177, 185, 251
Principe/principes 19, 33, 74, 80, 89, 91, 95, 111, 125, 147, 154, 174, 191, 233, 246, 247
Privé/privée 41, 116, 126, 141
Problèmes 10, 28, 31, 33, 48, 55, 59, 61, 63, 68, 69, 71, 74, 76, 86, 89-92, 95, 100, 117, 118, 137, 148, 156, 188, 189, 198, 210, 212, 227
Production 10, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 63, 74, 75, 76, 78, 87, 89, 90, 94, 108, 127, 131, 157, 161, 162, 187, 190
Produit 35, 36, 62, 69, 84, 86, 124, 130, 149, 171, 174, 187, 198, 222, 243
Public 42, 250

Q

Quants 19, 20, 21, 23, 251

R

Rao, H. 49, 225, 250, 252
Rationalisation 137, 138, 140, 154
Réagencement 212, 213, 214, 217
Reconquête 100
Réensenser 101, 201, 214, 217, 226, 246
Refondation 39, 248
Régulation 24, 110, 112, 113, 114
Relation 32, 89, 115, 168, 189, 192, 222, 248
Religion 125, 143
Reprendre 201, 214, 229
Reprise 6, 9, 12, 201, 202, 203, 205, 206, 208, 210, 211, 212, 213, 214, , 217-229, 231, 232, 238-243, 246, 247, 248
Repriser 201, 214, 229, 242
Réservoir 88, 92, 171
Résistance 88
Résistance/résister 212, 213, 214, 217, 224
Res-source 65, 70, 84, 92, 171
Ressource 65, 159, 169
Révolution 31, 34, 41, 49, 105, 106, 107, 193, 223
Rometty, V. 165, 170, 188
Rosanvallon, P. 192
Rubinstein, M. 20, 251

S

Schneider 29, 30, 31, 32, 37, 54
Scientifique 31, 107, 202, 234, 243
Segrestin, B. 76, 139, 252
Sélection 149, 163, 174, 175, 179, 190, 198, 199, 213, 227, 228, 229, 238, 240, 243
Sens 6-14, 27, 35, 36, 45, 51, 52, 54-59, 73, 61-71, 74, 76-79, 83-97, 99-102, 106, 108, 116, 117, 140, 143-146, 148, 153, 149, 154, 156, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 168, 169, 170,-173, 175, 177-179, 183, 185, 187, 188, 190, 191-195, 197, 198, 200, 201, 205-208, 209, 210, 212, 213, 217-220, 224-229, 231, 234-238, 240, 242, 243, 245, 248

Service 14, 34, 65, 70, 149, 153, 156, 173, 178, 190, 201, 202, 211, 219, 240
Simon, H. 33, 76, 251
Sites de rencontre 67, 69, 70
Socialisation 136, 147, 218
Société 8, 10, 11, 23, 27-29, 36, 40, 42-46, 50, 51, 56, 73, 74, 99, 106-108, 112, 115, 139, 162, 177, 185, 189, 191-193, 199, 206, 223, 224, 226, 228, 232, 233, 235, 243, 246, 247, 249, 250-252
Sociologie de l'assemblage 40, 42, 43-47, 50, 55, 56, 67, 100, 233
Sociologie du social 42-47, 50, 51, 55, 66, 100, 232, 233
Sociologue 41-45, 47, 55, 67
Solidarité 101, 115, 116, 143, 186
Solution 10, 28, 33, 41, 55, 61, 63, 65, 67, 68, 70, 73, 74, 76, 77, 79, 84, 85, 88-92, 109, 115, 118, 156, 159, 169, 170-172, 189, 220, 222, 240
Stratégie/stratège 75, 149, 160, 168, 172, 235
Sujet 40, 41, 48, 49, 65, 167, 184, 185, 192, 195, 218, 233
Symbole 17, 34

T

Taleb, N. 140, 252
Tangibilité 137, 138, 140, 141, 144, 239
Taylor, FW. 30, 31, 252
Thompson, J. 33, 252
Thornton, PH. 80, 252
Totalité 12, 111, 115, 116, 208

U

Ubiquité 137, 138, 140, 144, 239
Unité 115, 183, 191, 194, 199, 202, 236, 245
Univers de sens 71, 149, 161, 163, 168, 170-173, 175, 187, 190, 194, 198, 207, 208, 210, 212, 213, 214, 227, 228, 234, 237, 240, 242
Universel 184, 193

V

Valeur 22, 23, 25, 39, 57, 65, 70, 85, 91, 92, 96, 114, 116, 137, 139, 141, 169, 219, 251
Versement/verser 65, 68, 92

W

Weber, M. 74, 252
Willmott, H. 235, 249

Table des matières

Introduction 7

Partie 1. Entrée • 13
Désorganisation du monde : la perte de sens

Chapitre 1 17
Le défaut du modèle
Le défaut du modèle *19*
Le manifeste du « quant » *21*
Une absence incroyable *23*
Chapitre 2 27
L'organisation, porteuse de sens
De l'organisation de la production...
à la production d'organisations *28*
Organisations : une première définition *32*
Chapitre 3 39
Orgologie : la voie des intermédiaires
Sociologie du social et sociologie de l'assemblage dos-à-dos ? *40*
La voie des intermédiaires : les organisations *45*
Nous sommes tous des orgologues *47*

Partie 1. Sortie • 54

Partie 2. Entrée • 57
Aux sources de la désorganisation

Chapitre 4 61
Solutions et co-construction du sens
Les solutions, réservoirs de sens *63*
Des res-*sources à la co-construction du sens* *66*
Chapitre 5 73
La déraison organisationnelle
Contresens *75*
Ordres désordonnés : les contrordres *78*
Chapitre 6 83
La décote de sens
Légitimité et acceptabilité des solutions *85*
Concurrence et renouvellement des solutions *89*

Partie 2. Sortie • 94

Partie 3. Entrée • 99
La légitimité fluctuante des logiques d'action

CHAPITRE 7 105
LES TROIS DIMENSIONS DE L'ESPACE PUBLIC
La genèse de l'espace public *107*
Le marché n'est pas autonome *110*
La dimension organisationnelle de l'espace public *115*
CHAPITRE 8 121
UNE PLURALITÉ DE LOGIQUES D'ACTIONS
Qu'est-ce qu'une logique d'action ? *122*
Quelques exemples de logiques d'action *125*
Les rapports mouvants entre logiques d'action *129*
CHAPITRE 9 135
LOGIQUE DE MARCHÉ ET ÉPREUVE DE PERFORMANCE
L'épreuve de performance *136*
Limites de l'épreuve de performance et désorganisation *139*

Partie 3. Sortie • 145

Partie 4. Entrée•147
L'histoire décousue des avantages temporaires•147

CHAPITRE 10 153
L'AVANTAGE CONCURRENTIEL
Concurrence, avantage et logique de marché *154*
La fragilité consubstantielle de l'avantage concurrentiel *159*
CHAPITRE 11 165
HISTOIRE D'AVANTAGES
Choix et conséquences *168*
Généalogie des choix, histoire des avantages *171*
Arranger l'histoire :
la pérennité éphémère des avantages temporaires *174*
CHAPITRE 12 183
L'INDIVIDU ANODIN
L'individu universel et son contexte *184*
Influence comparée limitée *188*
L'unité individu-organisations *191*

Partie 4. Sortie • 197

Partie 5. Entrée • 200
Réensenser le monde

Chapitre 13 205
Cadavres exquis et reprise du monde
Bribes collées *206*
L'individu-organisations et la reprise du monde *208*
Chapitre 14 217
Du monde à soi au monde pour d'autres
Légitimité de la reprise du monde *218*
Organisations souples et bricolages (de) logiques *222*
Soutenir la concurrence *226*
Chapitre 15 231
Orgologie et managements
L'orgologie comme discipline, *232*
le management comme pratique *232*
Les managements, façonnages de sens éphémère *236*

Partie 5. Sortie • 242

Conclusion | Changer le monde par les organisations 245

Bibliographie 249

Index 253

Composition : Le Bord de L'eau éditions

Cet ouvrage a été achevé d'imprimer en février 2013
pour le compte des éditions Le Bord de L'eau
par Pulsio sarl, Paris.

Dépôt légal :mars 2013
Imprimé en Europe