

Complémentarité et substituabilité des logiques de coordination et de coopération : les limites d'une survalorisation de la coopération

par François Grima
Prag à l'Université Paris 12

Résumé :

La logique de coopération propose un nouveau modèle de perception de l'organisation qui écarte les présupposés sceptiques de la logique de coordination sur les liens entre les individus et les organisations. Ces dernières ne sont plus conçues comme des ensembles ordonnés par des règles encadrant l'action de leurs membres afin de limiter les risques de comportements frauduleux. Au contraire, l'organisation apprenante se caractérise par une altérité quotidiennement vérifiée dans les rapports interpersonnels qui permet la création d'espaces de coopération. Les frontières internes et externes s'atténuent. Les relations se multiplient avec des partenaires extérieurs et les apprentissages croisés entre ses sous-parties sont favorisés. Si cette approche est séduisante, son degré d'exigence concret aboutit à une mise en place partielle qui paradoxalement approfondit la logique de coordination et questionne l'existence même de l'organisation. En effet, cette application limitée transforme la coopération réelle, c'est-à-dire celle qui laisse la possibilité de dire non, en adhésion passive à des orientations non négociables. Deuxièmement, par le regard clément porté sur l'action d'autrui et en favorisant les rapprochements intra et inter-entreprises, la logique apprenante remet en cause la possibilité même du contrôle de la performance. Pour ces différentes raisons, il nous apparaît que la substitution de la logique de coopération à celle de coordination ne conduit pas à une amélioration de la performance de l'entreprise, bien au contraire. Cependant, les excès de scepticisme des présupposés de la logique de coordination peuvent être corrigés par une application raisonnée de l'approche coopérative, c'est-à-dire définie ici comme un complément et non un substitut à la logique de coordination.

Introduction

Le nombre et la diversité des travaux sur l'apprentissage organisationnel et l'entreprise apprenante rendent difficiles l'émergence d'une définition homogène de ces objets d'études. Les différentes revues de littérature montrent que les perspectives de recherches divergent sensiblement en intégrant des objets de recherches hétérogènes et en contradiction. Dans un article qui fait référence sur le sujet, Huber relève plus de dix interprétations différentes de

l'apprentissage organisationnel. Moingeon et Ramanantoa montrèrent récemment que les niveaux d'apprentissage (individuel ou organisationnel), comme la portée de l'analyse, (descriptive ou prescriptive) sur ces sujets entraînent des perspectives de recherche très différentes.

Au-delà de cette première impression de confusion, ces approches soulignent toutes que la survie de l'organisation demande le dépassement de la simple coordination des activités, c'est-à-dire la structuration du contexte d'action, afin d'assurer une cohérence des décisions prises, pour obtenir la coopération de l'ensemble de ses membres, définie comme un engagement personnel continu dans la réalisation de la performance de l'entreprise. Si ce passage d'une logique à l'autre peut sembler au premier regard comme porteur de plus grandes potentialités de performance pour l'organisation en répondant plus sûrement aux besoins de considération et d'autonomie des salariés que ne le fait la logique de coordination, une analyse plus fouillée des deux approches amène à nuancer le propos tant les limites à sa mise en oeuvre semblent importantes. En effet, les approches exclusivement fondées sur la coopération ne pouvant être menées jusqu'à leur terme au sein d'un contexte aussi finalisé que celui de l'entreprise, elles conduisent à des adaptations partielles qui, tout en semblant écarter la coordination, ne contribuent qu'à l'approfondissement de ses aspects les plus critiquables. Elles débouchent sur une vision de l'entreprise tout aussi trompeuse, voire plus critiquable sur un plan éthique, que ne peut l'être une approche surestimant les différences d'intérêts entre individus d'une même structure.

Ainsi, autant la substitution d'une logique à l'autre peut engendrer des inconvénients majeurs pour une entreprise, autant la complémentarité des approches nous apparaît féconde. La logique de coopération complète la coordination en limitant son scepticisme sur les rapports entre les individus et les organisations. Cette perspective suppose une double prise de conscience. Premièrement, il convient de relativiser le discours vantant les capacités de levier de changement des outils préfabriqués issus des modifications permanentes du management participatif sensée répondre au manque d'engagement, à la passivité des membres des organisations. Cette position débouche sur une plus grande modestie dans la mise en place de la coopération. Deuxièmement, les dirigeants doivent accepter une remise en cause partielle de la mise en oeuvre de la coordination, c'est-à-dire un renoncement au mythe de l'entreprise transparente par la création de vastes zones d'ombre où leur pouvoir de contrôle n'est plus efficient.

1. La logique de coordination : un scepticisme profond sur les rapports entre les organisations et les individus qui les composent

Si la logique apprenante connaît un grand nombre de développements, les analyses fondées sur une compréhension de l'organisation comme un tout coordonné se sont nettement sophistiquées depuis les apports de Fayol et Taylor sur la question. En effet, nombreuses sont les analyses qui prennent comme point de départ la prépondérance de la recherche de la satisfaction des intérêts particuliers sur celle du collectif au sein des organisations. Néanmoins, leur visibilité est moins grande que les premières car il est toujours plus difficile, et nettement moins original, de débiter une analyse en posant la nature conflictuelle et schismatique de tout construit humain. De plus, une large partie de cet ensemble tend à apparaître comme répondant au modèle coopératif, même si une analyse plus poussée montre clairement le contraire. Pour se garantir contre les tendances centripètes des différentes sous-parties qui tendent à se comporter en véritable système autonome sans prendre en compte les conséquences de cette perspective pour l'ensemble de la structure d'une part, et d'autre part, pour se prémunir contre des comportements frauduleux de «passager clandestin» mis en évidence par Olson, la logique de coordination propose deux

voies radicalement différentes.

Première direction, tenter de renforcer les liens entre les parties de l'organisation par des incitations à la négociation transversale entre sous-ensembles. La contractualisation interne, la transversalité, les structures-projet, établissent des règles de fonctionnement interne qui bousculent les répartitions classiques entre fonctions ou métiers pour leur préférer des groupes pluridisciplinaires évoluant selon l'état d'avancement de leur mission, dont la cohésion est maintenue par un chef de projet. Si l'approfondissement de cette logique projet conduit à des réductions significatives dans l'élaboration d'un projet automobile, source d'avantages concurrentiels, comme l'a montré Midler, on peut s'interroger avec Rousseau et Warnotte sur les spécificités du contexte et les conséquences d'une telle logique à long terme pour l'entreprise.

À l'heure actuelle les structures projet s'inscrivent dans des organisations où les métiers sont encore prédominants. Cette situation, loin de constituer un danger pour le projet, lui fournit un réservoir de techniciens et d'ingénieurs spécialisés qui s'insèrent momentanément dans les différentes étapes de la démarche. À plus long terme, comme le montre l'exemple de Chrysler, l'entreprise risque de ne plus disposer de cette main-d'oeuvre spécialisée qui constitue le coeur de son savoir-faire. Elle aura été absorbée par les différents projets qui, s'ils augmentent la transversalité des compétences des techniciens et ingénieurs leur font perdre leur expertise technique. D'autre part, même si l'utilisation du terme de contrat mobilise le champ sémantique de la justice, garantie par l'intervention d'un tiers extérieur à la relation (le juge), la réalité organisationnelle se révèle peu conforme à ce schéma. L'exemple d'EDF-GDF montre que la mise en place de contrats internes de gestion ne contraint qu'une partie: la direction régionale. Le pouvoir discrétionnaire de la direction nationale n'est nullement contrôlé par un tiers extérieur à la relation. Concrètement, Berrivin conclut que cette évolution renforce la logique de coordination en réduisant les marges de manoeuvre des acteurs dans leur mise en mouvement des règles.

Deuxième direction, accepter les schismes au sein de l'organisation voire même les encourager. L'entreprise devient une somme de projets indépendants disposant de moyens autonomes. La coordination est présente en termes de résultats financiers sur lesquels s'engagent les entrepreneurs internes. L'apport de chacun à la réalisation des objectifs se mesure à la valeur ajoutée qu'il est susceptible d'engendrer. L'organisation en tant que tout structuré orienté vers la réalisation d'objectifs dans un environnement désordonné est remise en cause. La perspective est inversée. C'est l'environnement, et plus particulièrement les clients, qui organisent l'entreprise. Les analyses sur le réengineering de Hammer et Champy, les approches de Handy sur l'employabilité s'inscrivent dans cette perspective.

Au-delà des problèmes macro-économiques que peuvent engendrer de telles lectures de la réalité sociale, la nature et la profondeur de l'implication des individus dans les organisations se trouvent questionnées. Comment concilier une implication dépassant la dimension calculatoire pour devenir affective avec un risque tout aussi important de rupture du lien contractuel pour cause de diminution de la contribution à la valeur ajoutée de l'entreprise ? De plus, il est loin d'être évident que les entreprises investissent dans la formation d'employés dont elles postulent qu'à tout moment ils peuvent se porter sur le marché de l'emploi. Paradoxalement cette deuxième approche pourrait conduire à un tassement des compétences maîtrisées par l'organisation tout en recherchant l'inverse. Malgré les efforts de cette première grille de lecture pour apparaître comme consensuelle, les fondements critiques de son analyse sur les rapports entre les organisations et les individus qui les composent empêchent un rapprochement réel avec une analyse fondée sur la valorisation de la coopération. Cette dernière apparaît comme une conséquence d'une coordination efficace, c'est-à-dire une mise sous contrôle quasi totale des rapports interpersonnels.

2. La logique de coopération : une valorisation de l'altérité dans les rapports interpersonnels au sein de l'organisation

Fondant leur approche sur les différents niveaux d'apprentissage, en simple et double boucle, des auteurs comme Senge, Nonaka, Garvin ou Argyris et Schön montrent qu'il est possible de créer des organisations où «... l'inspiration collective est libre, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble». Un sens commun à l'action émerge, qui fait disparaître l'écart entre le discours sur l'action («espoused theory») et la réalité concrète de cette dernière («theory in use»). L'écart entre travail prescrit et travail réel, maintes fois mis en évidence par les sociologues et les gestionnaires comme une caractéristique première des organisations du travail taylorienne disparaît. La communion des membres de l'organisation autour d'une vision partagée de l'entreprise fait que chacun devient transparent pour autrui. Senge souligne que par le dialogue (confrontation des différentes opinions ayant pour but la détermination d'une solution acceptée par tous) et la discussion (échange de propos non finalisés sur la perception propre à chacun de son activité), les individus entrent en conversation. Leurs modèles mentaux se transforment. Ils prennent conscience de leurs possibilités d'action en commun. Il y a diminution de la peur de l'échec et de la dévalorisation qui l'accompagne, et valorisation de l'appartenance à une équipe apprenante.

Retrouvant ici les analyses de Belbin sur le travail d'équipe et l'existence de prédispositions psychologiques pour un nombre limité de rôles chez chaque individu, chacun se positionne dans son groupe. Il a une claire vision de ce que l'on attend de lui. Il sait ce que ses partenaires peuvent lui apporter. Chaque personne développe les capacités pour lesquelles elle dispose naturellement d'avantages. Dans le même temps, au cours des interactions avec les autres membres de l'équipe, elle tend à palier ses insuffisances dans les autres dimensions du travail de groupe, tout en sachant qu'elle ne pourra jamais tenir l'ensemble des rôles possibles. Ainsi, l'organisation apprenante, regroupement d'équipes apprenantes pour les entreprises de taille importante, ou équipe apprenante à part entière pour les firmes de taille plus réduite, permet la réalisation d'une réelle coopération entre des individus par disparition de l'ambiguïté (quelle soit de rôle ou de tâche) et du conflit de rôle en imposant une vision clémente de l'action d'autrui. Chacun de ses membres a conscience de la nécessaire imperfection des rapports humains. Il sait que le rapport de forces, quelque soit sa forme, peut réapparaître dans les relations interpersonnelles. Néanmoins, il existe une différence importante entre «avoir conscience de» et «contribuer à mettre en place».

Chaque membre d'une organisation apprenante fait le constat dans sa vie professionnelle quotidienne du partage d'une volonté commune d'être ensemble dans l'altérité, c'est-à-dire dans le respect de l'action d'autrui qui se manifeste par un postulat de confiance, de bienveillance lorsque l'erreur d'un collaborateur vient entraver son propre travail. On retrouve ici le concept développé par Williamson de «Personal trust» que l'auteur limite au contexte des relations familiales et amoureuses. L'empathie l'emporte spontanément sur la nature calculatoire des relations humaines. Argyris souligne que la clé de voûte de l'édifice «organisation apprenante» réside en cette vérification empirique quotidienne qui doit répondre à la nature prédictive de l'être humain, à cette volonté de mettre en mouvement les valeurs auxquelles il croit.

Autant la logique de coordination pose des limites, intensifie les découpages de l'organisation pour réduire les possibilités de comportements individualistes mettant en danger les intérêts de la structure, autant les approches inspirées par «l'organisation apprenante» se définissent en rupture avec l'idée même de frontière tant sur un plan externe qu'interne. En effet, cette dynamique de consensualité intègre pleinement les rapports entre firmes. Boisot et Mack montrent que les phases essentielles de la constitution d'un avantage

concurrentiel dans un cadre technologique ne sont pas celles de la résolution de problèmes et de la diffusion mais celles de l'absorption et de la veille. C'est au cours de ces deux étapes qu'il y a dépassement des connaissances théoriques par un apport de pratiques tacites résultant de l'entraînement et de l'habitude. Les individus comme les collectifs de travail restituent dans des procédures codifiées l'ensemble des savoirs tacites qui font leur spécificité pour permettre à l'organisation d'accroître ses capacités d'apprendre à apprendre.

Contrairement à l'approche classique de la gestion de l'innovation, qui prône une relation restreinte avec l'environnement pour les actifs spécifiques et large pour les savoirs banalisés, l'entreprise apprenante est largement ouverte tant sur ses partenaires que sur la concurrence. Elle a conscience de la réception, propre à chaque contexte, des connaissances théoriques, ce qui la conduit à penser qu'elle retirera plus d'avantages à maintenir des relations avec l'extérieur qu'à chercher à limiter la banalisation de ses savoirs. Le thème de la «Boundary less compaigny» développé par Hirschhorn et Gilmore, l'importance accordée au thème de la confiance dans les rapports inter-firmes traduisent ce rejet de la frontière qui est pensé comme une coupure, une rupture de dynamique. La coopération est conçue comme une dynamique de mise en mouvement des règles posées qui comble les lacunes, réoriente les imperfections des règles de coordination. La règle est perçue comme un élément qui doit être dépassé par sa pratique dans l'action.

Sur un plan interne, la coopération se manifeste par ce que Lebraty qualifie de logique managériale. Il s'agit «d'oser refuser la fatalité du cadre donné et, donc, être apte à en imaginer un autre et trouver les moyens de le réaliser». Il y a rejet de l'épuisement des raffinements des règles posées postulant une stabilité de la réalité de l'entreprise pour une mise en relief du caractère discontinu, instable de l'organisation. Moison montre qu'il s'agit d'une véritable rupture dans «... les mécanismes fondamentaux de la pensée gestionnaire, fondés sur la structuration, l'instrumentation, la prévisibilité» qui «... suppose un véritable arrachement à soi-même, à son outillage mental, ce qui n'est en rien évident». Le cœur de la dynamique de l'entreprise passe de règles structurées et structurantes à des individus développant des comportements managériaux de transgression des contraintes, d'aménagements continus de leurs interactions.

Il convient de noter qu'il n'est nullement question ici de proposer une extension d'une certaine lecture du management et du leadership, proposée par des auteurs comme Bennis et Nanus. En effet, l'ensemble des membres de l'entreprise ne se trouve pas doté soudain de pouvoirs démurigiques lui permettant d'outrepasser les contraintes pesant sur lui. Plus prosaïquement, l'entreprise dérègle sa structure interne, comme ses relations avec l'extérieur, afin d'éliminer les rentes de situation pouvant entraver les apprentissages croisés entre les différentes parties de l'organisation.

Cette évolution permet la création de zones d'autonomie où l'automatisme des comportements dictée par la logique de coordination est amendée au profit d'articulations plus souples, moins directement appréhendables par le système de contrôle. La conception et la réalisation des actions sont moins prescrites. Néanmoins, l'organisation ne se transforme pas en un ensemble anarchique où le personnel aurait la possibilité d'entreprendre librement selon ses objectifs personnels ou ceux des différents services. Des axes stratégiques, des priorités demeurent fixées par la direction qui oriente l'action de chacun. Il n'y a qu'un affaiblissement de l'influence de la coordination. Cette dernière est remise en cause au niveau micro social des rapports interpersonnels où la logique de coopération permet une plus grande création de valeur par l'autonomie des personnes. Il n'y a donc pas négation de la coordination par la coopération mais complémentarité des deux conceptions dans une recherche de développement de la performance. Cependant, des auteurs comme Hatchuel soulignent l'instabilité de l'équilibre. En effet, à tout moment la coordination peut instrumentaliser la coopération par la mise en place de structures de type centre de profit qui émiettent l'organisation, créent des baronnies et limitent les apprentissages transversaux.

3. Les limites d'une substitution de la coopération à la coordination : consensualité dirigée peut rimer avec régression de la coopération et remise en cause de la performance

A la lecture des caractéristiques de l'entreprise apprenante, le parallèle avec la fable des abeilles de Bernard de Mandeville où l'auteur conçoit la prospérité collective comme le résultat de la liberté d'entreprendre accordée à l'ensemble des individus constituant le corps social est évident. L'organisation ne peut que voir sa performance augmenter tant il apparaît que tout est conçu pour permettre l'établissement d'une logique du gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses salariés en accroissant les possibilités d'une participation harmonieuse de chacun au succès du projet collectif. Or, comme le rappelle Le Goff, cette représentation propose une image policée de l'entreprise où tout conflit, toute différence sont écartés. Tous les membres de l'organisation, quelque soit leur position, dirigeants ou dirigés sont réunis dans un discours sur la participation fondée sur une éthique de la responsabilité personnelle. Cette perspective est loin de réaliser un consensus. Deux ensembles de critiques émergent: le premier doute de la place et de la nature réelle de la coopération dans la logique apprenante tandis que le second s'interroge sur le contrôle. En effet, certains auteurs ne voient pas dans les logiques apprenantes une transformation du contrôle en orientation, un passage de la méfiance et de la surveillance à la concertation et à la confiance. La même dynamique resterait à l'oeuvre mais prendrait une forme différente pour répondre à l'essoufflement des constructions coordinatrices. Pire, il y aurait au contraire régression de la coopération au travers les politiques de participation dont découlent les logiques apprenantes. Ces dernières mettraient un terme aux espaces de coopération réelle, mis en exergue par Reynaud qui structurent à sa base l'organisation taylorienne. Il y aurait approfondissement de la régulation de contrôle au détriment de la régulation autonome.

Linhart et Borzeix montrent que, contrairement à une analyse rétrospectivement biaisée par une volonté d'instaurer des structures participatives, il existe au sein du modèle taylorien un espace informel qui permet au système formel de fonctionner. Le décalage entre travail prescrit et travail réel est assuré par des savoirs pratiques, tacites que développent les acteurs. Cette connaissance pratique n'est pas reconnue par l'organisation fonctionnant selon un modèle de coordination, même si elle constitue une preuve d'implication des salariés dans l'entreprise, l'indice d'un sentiment d'appartenance.

A l'opposé, la logique apprenante tente de s'approprier cette connaissance pratique. Afin de limiter l'entropie que pourrait engendrer la libéralisation des flux de connaissances en son sein, il est essentiel pour l'organisation apprenante de mettre sous contrôle l'ensemble des connaissances tant individuelles que collectives. Mayère souligne qu'un mouvement d'instrumentalisation des savoirs peut en résulter. Certaines structures sont touchées par une frénésie de projets de bases de données qui formaliserait l'ensemble de leurs savoirs et de leurs compétences dans le but d'en faciliter la conservation et la fluidité.

C'est ici qu'une première interrogation peut être soulevée. En effet, comme le met en avant Delamotte, cette dimension tacite de la connaissance est par nature conflictuelle. Il s'agit d'une attitude complexe où la personne exprime à la fois son attachement à la réalisation de sa tâche de travail par le développement de savoirs efficaces dans sa pratique, tout en affirmant un recul critique à l'égard du système productif auquel elle collabore. Alors que le savoir tacite défini par l'organisation apprenante est consensuel et peut faire l'objet d'un transfert à l'ensemble des membres de l'organisation, ce savoir pratique est paradoxal, car marquant à la fois la distance et l'attachement du salarié à l'entreprise. Il semble difficile à formaliser sans subir d'altération. Les tentatives de formalisation peuvent aboutir à sa disparition. Linhart comme Martin montrent qu'en promouvant le code au détriment de

l'occulte, en voulant rendre transparent les manifestations de la coopération, on prend le risque de les dénaturer ou de les faire disparaître à un double niveau.

Premièrement, la disparition de la dimension de contestation de ce type de savoir remet en cause une affirmation de soi fondée sur la mise en place d'un recul critique par rapport à son investissement dans l'organisation. En tentant d'englober encore plus avant la pratique professionnelle de ses membres, l'organisation prend le risque d'obtenir une participation molle où la disparition de la distinction entre savoirs propres, spécifiques à l'individu, et savoirs collectivement distribués amènent les individus à ne plus se penser comme des acteurs. Ces derniers peuvent ressentir une fragilisation de leur position dans l'entreprise. A cela peut venir s'ajouter un sentiment de méfiance à l'égard de l'entreprise qui se refuse à les traiter en partenaires et cherche au contraire à s'approprier leurs actifs spécifiques, pour reprendre une terminologie économique. Or, la passivité, l'éloignement des salariés ne peuvent que remettre en cause la compétitivité recherchée par ces démarches apprenantes.

Deuxièmement, il est loin d'être évident que l'ensemble des salariés puisse intégrer cette démarche de formalisation de sa connaissance pratique. Beaucoup peuvent éprouver des difficultés et entrer en résistance. Or, autant la logique de coordination en posant des limites, des frontières entre les différents groupes dans l'organisation peut s'accommoder de l'existence d'une opposition en son sein, autant la logique apprenante lui donne une toute autre dimension. Dans cette approche, l'absence de participation à la dynamique définie comme commune ne peut pas être comprise uniquement comme la manifestation de la non-satisfaction d'un intérêt particulier. La réaction intègre une forte composante affective. La personne se met en dehors du groupe, donc elle ne peut que lui être hostile. La logique apprenante est intégrative et supporte peu le recul critique. Elle est censée aller en s'approfondissant, ce qui ne peut qu'élargir le fossé entre ceux y adhérant et les autres.

On peut se demander s'il n'existe pas un paradoxe dans cette recherche de l'augmentation de la créativité de l'organisation, le développement de sa capacité à «apprendre à apprendre» tout en refusant l'existence de singularité, d'îlots de contestation partielle en son sein. Il y a disparition d'un élément qui nous apparaît discriminant pour définir une entreprise s'appuyant sur une logique apprenante, de coopération: la possibilité de ne pas coopérer. La coopération est prédéterminée par cette démarche. Or, en reprenant la théorie de l'agir communicationnel de Habermas, on peut se demander si l'on ne pourrait pas analyser l'organisation apprenante comme un simulacre de communication en ce sens où il s'agirait d'un processus pré finalisé de rationalisation de l'action qui interdirait un questionnement de son fondement économique. L'organisation apprenante ne serait qu'une manifestation sophistiquée de l'agir stratégique orienté vers le succès sans souci éthique des moyens cherchant à se faire passer pour une tentative de mise en place de l'agir communicationnel qui repose sur la recherche d'une entente entre les parties. En poursuivant ce cheminement, on peut être amené à faire le constat de la proximité de la logique apprenante avec celle de coordination. Elle apparaît comme un prolongement de la volonté de formalisation, de mise sous contrôle de la situation de l'organisation. En cernant le savoir pratique pour faciliter sa dispersion en son sein, l'organisation apprenante ne fait que retrouver les principes tayloriens d'appropriation des savoirs ouvriers par le bureau des méthodes pour en extraire les éléments les plus dynamiques afin d'augmenter sa productivité.

Au-delà de cette gestion du consensus, certains auteurs s'interrogent sur la possibilité même de ce transfert de connaissances grâce aux différents projets de base de données. Baumard souligne que l'établissement de règles du «bien apprendre» détache la connaissance de son contexte de production. Son utilisation se révèle délicate et peu porteuse de résultats financiers à la grande surprise des organisations qui confondent connaissances et informations interprétées. Il y a substitution de la logique de boîte à outil ayant pour origine les services d'un consultant externe par celle tout aussi étrangère à la situation d'une connaissance stockée à l'intérieur de l'entreprise. On ne peut pas assimiler une connaissance sans en partager, au moins en partie, le contexte de création. Sans quoi, on en fera un usage

instrumental abstrait qui a toute les chances de ne pas fournir les résultats escomptés.

Ce premier ensemble de critiques montre que l'organisation apprenante n'aboutit pas à la coopération. Elle débouche au contraire sur une remise en cause des rares espaces subsistant dans la structure et conduit paradoxalement à un renforcement de la coordination tant décriée. Un second groupe met en lumière une limite qui peut remettre, à terme, beaucoup plus durement l'existence même de ce type d'approche: la possibilité même de contrôle de la performance.

Quelle que soit la logique dominante en oeuvre dans une entreprise, les différentes grilles d'analyses économiques, gestionnaires ou sociologiques ont intégré les apports de la systémique qui définissent une organisation comme un espace ordonné en vue d'une fin engendrant de la négentropie pour survivre à un environnement entropique. Afin de se maintenir en vie, l'organisation doit veiller à créer plus de valeur qu'elle n'en consomme. Toute la légitimité des fonctions de contrôle repose sur cet élément essentiel de la vie d'une organisation. Par nature, ces fonctions ont pour but de rappeler le principe de réalité à l'ensemble des membres de la structure, et en tout premier lieu aux dirigeants.

A un moment ou un autre, comme le rappelle Ramanastoa, des cadres d'actions sont posés qui créent nécessairement des gagnants et des perdants dans l'action collective. Le pouvoir de l'explication n'est pas sans bornes. Atteindre un but suppose d'écarter un ensemble de possibles que des membres de l'organisation définissaient comme leurs objectifs propres. Si le contrôle de gestion comme la planification stratégique, sous l'influence du modèle de coopération, tentent de se repositionner dans un rôle de conseil auprès des dimensions opérationnelles, le changement ne peut être, par nature, que de pure forme. Quels qu'en soient les termes, une organisation ne peut pas survivre sans l'existence d'une fonction de contrôle qui veille au maintien d'un déséquilibre négentropique. Or, la logique apprenante remet en cause à un double niveau la possibilité du contrôle.

Premièrement, sur un plan technique, la coopération valorise une lecture transversale de l'organisation qui rompt avec la logique verticale classique du contrôle. Les rapprochements d'entreprises mettent au coeur de la création de la valeur et de l'avantage concurrentiel, les capacités de pro-activité des firmes, c'est-à-dire leur rapidité à assimiler plus rapidement que la concurrence des compétences discriminantes. Or, comme l'a montré Lorino, toute cette partie, qui peut représenter de 70% à 90% du coût total d'un projet reste invisible au contrôle de gestion. Sa contribution à la visualisation de la stratégie en termes de coûts pour la direction est donc insignifiante. Ainsi, même si Senge souligne que la démarche d'émission des problèmes dont est porteur le contrôle de gestion classique fait perdre aux managers leurs sens intime du rattachement de leurs actions à un ensemble plus large, il demeure que la question de la pertinence du contrôle n'est pas résolue par la logique apprenante.

La deuxième limite est plus profonde. En portant un regard clément sur l'action de tout membre de la structure a priori, en développant le partage d'une même vision de la réalité de l'entreprise, l'organisation apprenante dépasse le simple lien contractuel unissant les salariés avec leur entreprise. Les relations interpersonnelles sont plus intenses, plus affectives car elles supposent le partage d'une même appartenance au monde dans la création et l'assimilation de la connaissance. Dans un tel contexte, il devient plus délicat de rentrer dans une quelconque approche de vérification des résultats des membres de l'organisation. En effet, au-delà de la rhétorique consensuelle, toute approche de contrôle suspecte, à un niveau plus ou moins important, la personne contrôlée de ne pas remplir ses obligations à l'égard de l'entreprise. Il y a introduction d'un doute, si minime soit-il qui est en totale contradiction avec les fondements de l'organisation apprenante. Néanmoins, même dans ce type d'entreprise, la contrainte du contrôle s'impose, et avec lui, la nécessaire partition de l'organisation qui réintroduit le concept de frontière.

Loin de s'opposer à la logique de coordination, bien qu'elles se définissent en rupture avec cette dernière, les approches en termes de coopération peuvent se révéler, après analyse, en être un approfondissement des présupposés les plus sceptiques. Sur le long terme leur

crédibilité s'en trouve affectée et, ce qui est plus grave, l'échec de leur tentative de substitution de paradigme peut dégrader la perception de la coordination parmi le personnel. Cette dernière n'apparaît plus comme la nécessaire conséquence d'une articulation des actions individuelles voulue ou subie par l'organisation, mais comme l'expression d'un rapport de forces masqué créant des gagnants et des perdants. La méfiance peut venir remplacer la prudence au sein des organisations ayant expérimenté une logique de coopération calculatoire.

4. Conclusion

On peut regretter les fondements exagérément sceptiques de la logique de coordination qui accentue la régulation de contrôle quand on les compare à la clémence à l'égard d'autrui qui fonde l'approche coopérative. Cependant, si l'on adopte une analyse ne valorisant que l'un des deux modèles, il nous semble que la prudence des membres des organisations coordonnées dans leurs rapports interpersonnels est porteuse de plus larges espoirs de constitution d'avantages concurrentiels que le consensus prôné par les logiques de coopération.

La réapparition du contrôle, la vulgarisation des compétences faisant la singularité des salariés hypothèquent grandement cette approche. Le consensus se révèle fragile et exigeant. Il doit être retrouvé quotidiennement par les membres de l'organisation sous peine de voir réapparaître le doute latent sur l'imperfection des relations humaines dans un champ finalisé et contraint, renforcé par un sentiment de tromperie, de manipulation. Chaque individu doit être capable de se décentrer, c'est-à-dire de regarder autrui dans son irréductible singularité qui peut le conduire à ne pas partager le même intérêt à l'investissement personnel dans le travail au sein de l'organisation. Autrui n'est pas nécessairement une ressource pour la réalisation de mes objectifs. Il peut être vain de chercher un argument pour obtenir son consentement. La reconnaissance de son autonomie, l'impossibilité de le transformer en un outil de ma réalisation personnelle doit se réaliser dans tous les contextes d'action. Ce haut niveau d'exigence nous apparaît difficilement accessible dans l'espace finalisé des organisations.

De plus, cette approche apprenante ne s'inscrit pas dans un champ vierge de toute histoire, de toute influence. Les membres de l'organisation ont un passé tant professionnel que personnel qui, sans déterminer leur relation à autrui, les guide, les oriente. On ne peut que partager la surprise de Moisan sur les modifications décrites par Midler et Charue dans les ateliers de carrosserie de Renault où, dans une période très brève, tous les acteurs qui jusqu'ici régulaient leurs rapports selon une dynamique de coordination typiquement taylorienne ont compris la philosophie de la logique apprenante et ont fait disparaître tout leur vécu de prudence dans les relations interpersonnelles.

L'ensemble de ces obstacles peut mener les salariés à une passivité accrue, voire même à un sentiment de défiance à l'égard de l'entreprise ou bien alors, comme s'en faisait l'écho récemment Argyris, à une hypocrisie et un cynisme exacerbés: adoption au niveau du discours des présupposés de l'organisation apprenante et mise en place dans la vie professionnelle concrète d'un matérialisme effréné. Loin d'évaluer la qualité d'une approche à ses meilleures illustrations, qui peuvent être rares, il convient de la juger sur ses conséquences les plus difficiles. A l'aune de ce principe, il nous semble que le management de la performance proposé par les analyses se rattachant au thème de l'organisation apprenante par son haut niveau d'exigence dans sa réalisation concrète conduit à des constructions partielles qui ne font qu'accroître les limites de la logique de coordination, voire les aggraver en leur donnant un caractère manipulateur qui n'existe pas dans le modèle de base.

En revanche, une complémentarité des deux approches, fondée sur une reconnaissance

de la primauté de la logique de coordination peut permettre une extension du domaine de l'argumentable comme le décrivent Chatzis, De Coninck et Zarifian. Des espaces de coopération insérés dans une logique de coordination, fixant des objectifs non négociables dans leurs finalités économiques, engendrent une organisation où la coopération dans les rapports interpersonnels et la coordination au niveau global se complètent. L'utilisation manipulative de la coopération est écartée et les conséquences de l'excès de scepticisme de la coordination sont limitées.

Bibliographie

- C. ARGYRIS (1995). *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Interéditions. Paris.
- C. ARGYRIS (1994). «L'entreprise va changer mais cela ne changera rien à la gestion des hommes» *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- C. ARGYRIS, D. A. SCHON (1978). *Organizational learning : A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- P. BAUMARD (1994). *Organisations déconcertées. Les transformations de la connaissance dans la gestion des situations ambiguës*. Université de Paris IX.
- P. BAUMARD (1995). «Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité» *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- R. M. BELBIN (1981). *Management Teams. Why they succeed or fail*. Heinemann. Londres.
- W. BENNIS, B. NANUS (1985). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*. Interéditions.
- R. BERRIVIN (1995). «Le contrat, une auberge espagnole» intervention aux «Après-midi Condor» sur le thème «Les contrats internes vus par un économiste, un gestionnaire et sociologue»
- B. BOISOT, M. MACK (1995). «Stratégie technologique et destruction créatrice» *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai.
- F. CHARUE (1991). *Apprentissages organisationnels et mutation industrielle: l'exemple de la robotisation des tôleries automobiles*. Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- F. CHARUE, C. MIDLER (1993). «Mutation industrielle et apprentissage collectif» in *Les nouvelles rationalisations de la production*, ouvrage collectif dirigé par G. TERSAC, PUF.
- K. CHATZIS, F. DE CONINCK, P. ZARIFIAN (1994). «L'argumentation dans le travail» in *L'année sociologique*, 44.
- Y. DELAMOTTE (1959). «Conflit industriel et participation ouvrière» *Sociologie du travail*, n°1.
- D. A. GARVIN (1993). «Building a learning organization» *Harvard Business Review*. Août.
- J. HABERMAS (1993). *La pensée post-métaphysique*. Armand Colin.
- C. HANDY (1990). *The age of unreason*. Harvard Business School Press.
- A. HATCHUEL (1994). «Apprentissage collectifs et activités de conception» in *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août.
- L. HIRSCHHORN, T. GILMORE (1992). «The new boundaries of the boundaryless company» *Harvard Business Review*, Mai-Juin.
- J. LEBRATY (1992). «Management et gestion: quel apprentissage ?» *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n°18, Juillet.
- J.P. LE GOFF (1996). «Comment dépasser l'idéologie managériale ? Pour de nouvelles approches de la formation à la gestion» intervention du 16 janvier 1996 dans le cadre du GRESUP.
- D. LINHART, A. BORZEIX (1988). «La participation : un clair-obscur» *Sociologie du travail*, n°1.
- P. LORINO (1991). *Le contrôle de gestion stratégique*. Dunod entreprise;
- P. LORINO (1991). *L'économiste et le manager*. Editions de la découverte.
- D. MARTIN (1989). *Participation et changement social dans l'entreprise*. L'harmattan.
- A. MAYERE (1995). «La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel» *Revue française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- C. MIDLER (1993). *L'auto qui n'existait pas*. Management des projets et transformation de l'entreprise. InterEditions.
- C. MIDLER (1995). «Une affaire d'apprentissage collectif» Entretien avec P. Merlant in Dossier

sur la gestion de projet, L'Expansion Management Review, Mars.

B. MOINGEON, B. RAMANANSTOA (1995). «Comment rendre l'organisation apprenante» L'Expansion Management Review, Septembre.

B. MOINGEON, A. EDMONSON (1996). Organizational learning and competitive advantage. Sage.

A. MOISAN (1993). L'organisation apprenante. Thèse de Sociologie du Travail, Laboratoire Georges Friedmann.

J-C. MOISDON (1994). «Appareil gestionnaire et travail ou de la lacune comme opportunité» Sociologie du travail, n°HS.

I. NONAKA (1994). «A dynamic theory of organizational knowledge creation» Organization Science, Vol 5, n°1.

I NONAKA (1992). «The knowledge-creating company» Harvard Business Review, Vol 69, n°6.

M. OLSON (1978). Logique de l'action collective. PUF.

B. RAMANANSTOA (1992). «Les nouvelles approches stratégiques : un défi pour le contrôle de gestion ?» Revue Française de Gestion, Octobre-Novembre-Décembre.

J. D REYNAUD (1989). Les règles du jeu. Armand Colin.

J. D. REYNAUD (1988). «Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome» Revue Française de Sociologie, XXIX.

A. ROUSSEAU, G. WARNOTTE (1995). «Quand les structures dessinent les produits» Gérer et comprendre, Annales des Mines. Juin.

P. SENGE (1990). The fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

P. SENGE(1990). «The leader's new work: building learning organizations» Sloan Management Review.

P. SENGE (1990). «The learning organization made plain» Training and Development Journal, Vol 45, n°10.

O. WILLIAMSON (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization.