

LES FICHES DE LECTURE de la Chaire D.S.O.

Pierre Mury

Cycle C – CNAM, Juin 2003

Le management décloisonné

de

Charles Vincent

Editions d'organisations

L'auteur

Charles Vincent, psychologue de formation, diplômé de l'université Paris X, est un Consultant Senior Manager à la CEGOS. Il est auteur de plusieurs ouvrages de Management, « Développez votre pouvoir par l'analyse transactionnelle » (1988), « la formation, relais de la stratégie d'entreprise »(1990) et en collaboration avec B. Diridollou « le client au cœur de l'Organisation »(2001). Il accompagne les directions et l'encadrement des entreprises industrielles ou de services sur des problématiques de décloisonnement, de gestion partagée des priorités et de Management par la qualité. Sa vision peut être considérée comme celle d'un praticien avec une approche normative. Il concentre son intérêt sur le modèle de l'apprentissage productif en tant que réponse au contexte actuel.

Cet ouvrage, volontairement axé sur la pratique, se veut illustré de nombreux exemples. L'auteur s'oriente vers les prérequis de l'apprentissage organisationnel, qui d'après lui, garantissent la place du client au cœur de l'organisation et donc la compétitivité de l'entreprise, source d'avantage concurrentiel. S'adressant prioritairement à des lecteurs du middle- management, il réhabilite également la place des managers au cœur du processus lui-même. L'auteur va proposer dans un second temps des méthodes et outils de déploiement de ce modèle d'organisation au sein de l'entreprise du lecteur. Le modèle de l'apprentissage organisationnel est décrit par comparaison aux modèles dérivants du taylorisme, et est placé comme "la" réponse aux contraintes récentes rencontrées par la population cible, qu'est le middle- management. L'ouvrage veut gagner en crédibilité par sa démarche holistique.

Postulats de l'auteur

Les organisations sont confrontées depuis quelques années à **trois évolutions significatives issues de constats empiriques** :

- Un contexte environnementale de plus en plus complexe et aléatoire qui complique la planification.
- Une nécessité d'adaptation globale de l'entreprise à un marché exigeant, reconfigurant de façon continue les repères organisationnels de l'encadrement, qui s'y perd et en ressort au mieux perplexe, au pire démotivé.
- Une ouverture de l'entreprise et de ses membres à l'information est le dernier constat issu de l'expérience de l'auteur. La contrepartie de cet accès aux flux d'informations internes et externes, est un devoir d'implication et une obligation de résultat croissante.

A ces nouveaux enjeux dans un contexte **d'économie en réseau**, l'auteur nous propose **trois postulats en forme de réponses** :

- **Le modèle l'apprentissage organisationnel, axé sur le management, devient l'élément différenciant permettant l'avantage concurrentiel.**
- **La performance individuelle traditionnelle doit laisser la place au levier d'action que représente le décloisonnement, facilité par une volonté de coopération et des objectifs collectifs.**
- **Le management, dont le rôle était d'atteindre les objectifs en gérant les contraintes, doit devenir vecteur de stratégie et moteur pour les collaborateurs. Ceux-ci sont demandeurs de sens et de travail collectif.**

Les questions posées par l'auteur

Dans le contexte actuel instable et flou, l'auteur se pose la question de savoir comment une organisation peut tirer un avantage concurrentiel de la mise en équilibre des composantes hiérarchiques et transversales de son management.

Il va ainsi tenter de répondre à cette interrogation stratégique en répondant dans l'ouvrage à 5 autres questions.

- quelles sont les caractéristiques fondamentales en terme de sens, de cohérence et de coopération qui définissent les entreprises reconnues par leurs clients ?
- En quoi le décloisonnement dans le modèle de l'organisation apprenante est source d'avantage concurrentiel?
- Quel rôle doit jouer le middle -management dans la nouvelle organisation?
- Quels sont les constituants et le processus de l'apprentissage organisationnel, en terme de mise en œuvre ?
- Quelles sont les limites et avantages du modèle ?

Le mode de démonstration

Les caractéristiques fondamentales de cet ouvrage dans son approche sont les suivantes :

- 1- l'auteur part de son expérience professionnelle pour étudier à travers le décloisonnement et plus globalement dans les caractéristiques de l'organisation apprenante (développée dans les entreprises reconnues comme actuellement performantes par leurs clients) la notion d'avantage concurrentiel.
- 2- De nombreux exemples de réussites entrepreneuriales en ce domaine, sous forme d'illustrations dans le raisonnement, ponctuent l'ouvrage. Leurs facteurs clés de succès analysés servent à modéliser le processus de mise en place de la nouvelle organisation et son déploiement.
- 3- L'organisation ainsi modifiée dans ses composantes managériales, rééquilibrée dans sa globalité, dispose finalement d'un avantage significatif face à la concurrence.

L'ouvrage se veut constitué en deux grandes parties comprenant interrogations et/ou solutions proposées. Le mode d'illustration par de nombreux exemples renforce l'aspect pratique de l'approche et argumente la démonstration. D'autre part, l'auteur invite son lecteur, à la fin de chaque grand thème abordé, à le transposer dans son contexte professionnel sous forme de questions ou d'auto-diagnostics.

La première partie veut démontrer à partir des nouveaux enjeux énoncés que les entreprises performantes, « reconnues par leurs clients » et ce quelque soit le secteur, ont développé des savoir-faire dans la stratégie partagée ou « sens », établis dans un cadre « cohérent », et avec un esprit de « coopération ». Ces fondamentaux communs prennent de plus en plus d'importance, avec l'augmentation de la circulation d'information et l'avènement des fonctionnements en réseau. Le décloisonnement ou coopération associé au modèle de l'organisation apprenante est le facteur de différenciation concurrentiel que l'auteur soutient. Le modèle invalide de facto le rôle du leader unique charismatique au profit d'un leadership partagé et pluriel.

La deuxième partie se veut être une projection du modèle de l'apprentissage organisationnel à l'entreprise du lecteur. Le retour d'expérience empirique comme dans la première partie, est la base d'une formalisation du processus de mise en place de ce modèle. L'auteur tente de faire émerger les facteurs déclencheurs constituant l'organisation apprenante, en particulier il insiste sur la notion d'ouverture et de déclic émotionnel. Le management intermédiaire retrouve un rôle stratégique dans ce modèle en créant de la compétence collective.

Résumé des chapitres

Chapitre 1 « quels sont les partis pris des entreprises reconnues par leurs clients ? »

L'auteur à travers des exemples d'analyse d'entreprises sélectionnées pour leurs réputation établie, leur bonne croissance ou même leur étonnant redressement; veut faire émerger les

raisons de ces succès indépendamment de leurs secteurs d'activité. Sa recherche explicative l'amène à découvrir onze communautés de postures managériales nommées « partis pris », qu'il va catégoriser en trois grands axes : **l'accent mis sur le sens, la priorité donnée à la cohérence et la valorisation de la coopération client**. Charles Vincent va ensuite définir ces trois catégories, à travers les « partis pris », en appuyant son argumentation par des exemples concrets.

La catégorie de **l'accent mis sur le sens** est définie en terme de vision commune ou stratégie partagée dans l'entreprise, qui doit mobiliser les collaborateurs et orienter leurs démarches vers un but, quitte à les remettre en cause. De fait elle favoriserait l'apprentissage. Le second « parti pris » concerne la priorité accordée à ce type de philosophie collective, la nécessité d'adhésion globale et donc son application en terme d'objectifs opérationnels. Les valeurs et principes véhiculés sont également sources de remise en question et opportunités de nouveaux apprentissages. Enfin, la stratégie, doit être une démarche collective, et non plus émanant de la seule Direction. Chaque service doit faire état de l'existant et se donner pour objectif une situation « souhaitée » correspondant à la vision, en proposant de façon collective des actions concrètes de progrès.

La catégorie de **la priorité donnée à la cohérence**, vise à *mettre en adéquation logique le déploiement et le contrôle des actions*. La posture du déploiement concerté en terme d'agilité est décrite par l'auteur. La politique stratégique globale doit ainsi se retrouver contractualisée sous la forme d'objectifs individuels, qui impliqueront les équipes. Le système de mesure associé doit être limité et partagé, orienté vers la qualité client et la valeur ajoutée.

Un autre « parti pris » est le *retour du rôle central des managers* dans la responsabilité des résultats opérationnels : ils doivent les assumer et garantir l'appropriation des objectifs par leurs équipes. En contrepartie, ils ont le pouvoir d'habilitation ou de promotion de leurs personnels.

Le management intermédiaire, réhabilité pleinement par rapport au client, interpelle l'auteur quant à la place de la fonction qualité. D'après son expérience, il constate trois types de maturité qualité dans les entreprises.

Lorsque la fonction qualité est incarnée par des contrôleurs et experts, le manager, limité au rôle de gestionnaire technique, fuit ses responsabilités en incriminant les autres. Il est attentiste.

Suit l'étape intermédiaire, où la fonction qualité facilite la prise de décision managériale à court terme, en laissant un degré de liberté plus important.

Enfin, la fonction qualité n'est que la garantie de la politique et de sa cohérence. Sa position modeste comme dans la phase intermédiaire, laisse le soin au manager de piloter complètement les actions à moyen et à court terme. Elle devient un soutien.

La dernière ligne de conduite en terme de cohérence est *le décloisonnement*. L'auteur nous invite, à travers un exemple de processus de service en 4 phases, à constater la fonction qualité comme parcellaire et dépendante des luttes de pouvoir entre divisions. La majorité des dysfonctionnements rencontrés sont imputables au management même de l'entreprise. Les entreprises dont la qualité est mature, la pensent globalement. Elles l'orientent vers le client, ce qui implique, pour l'auteur, une modification des compétences des équipes en terme de polyvalence, de chevauchement de métiers et favorise ainsi la transversalité.

La catégorie **valorisation de la coopération client**, oriente l'entreprise entière vers le service client. La performance, est le résultat de l'image de l'organisation perçue par le client et ne peut être que collective.

Le « parti pris » *culture de la remise en cause*, s'inscrit dans une démarche continue d'auto-analyse par métier et ce quelque soit le niveau hiérarchique. Une grille de questions fournie par l'auteur, permet de formaliser la réflexion collective d'un groupe, de sa place dans la stratégie, à un auto-bilan de ses forces et faiblesses. Cette analyse dont le but est d'obtenir un progrès collectif, oblige les collaborateurs à avoir une cohérence de pensée et à envisager le processus et ses acteurs dans son ensemble avant d'en trouver ses points faibles.

La posture de *l'apprentissage tourné vers la fidélisation du client*, part de ce que l'auteur appelle « le moment de vérité », c'est-à-dire la rencontre entre le client et l'entreprise. Charles Vincent postule qu'une fois ce moment dépassé, l'entreprise doit viser le rachat du client et donc sa fidélisation. Seule l'orientation globale de l'entreprise vers le client, avec une chasse systématique aux insatisfactions (dues aux dysfonctionnements internes), optimise le résultat. L'effort continu du groupe a un effet bénéfique sur l'individu et accroît son esprit d'équipe.

La ligne de conduite *du système de récompense et de mise en avant*, insiste sur le levier d'action important que représente la Gestion des Ressources Humaines. A l'aide de différents outils de récompenses individuelle et collective, les contreparties sont des relations exigeantes et explicites, rapports de même nature que les échanges entreprise- clients. Cette fonction garantie l'application de la stratégie et doit également récompenser les « apprentissages réussis », voir même s'en servir de symboles pour toute l'organisation en les mettant en scène. Le parti *du recours à l'auto-évaluation plutôt qu'au contrôle hiérarchique*, pose la question de la remise en forme du couple performance- évaluation par les équipes évaluées. L'implication collective et consensuelle qui en résulte, permet de réaliser des actions de progrès formalisées en étant certain de l'adhésion des équipes. On peut parler alors de « réel mécanisme d'apprentissage collectif », qui peut être généralisé à toute l'organisation, et par là même faire disparaître les comportements critiques sans forme.

La dernière ligne de conduite *est l'adhésion de tous les salariés à la même promesse*. La capacité de l'organisation à honorer ses engagements vis-à-vis du client est pour l'auteur un indicateur fidèle de sa bonne santé et le signe d'une transversalité réussie. L'orientation client implique une exigence continue, la coopération relationnelle et un apprentissage collectif.

Après avoir fait émerger les trois composantes, l'auteur se propose d'étudier leurs interactions, pour définir un système d'apprentissage. Il examine tour à tour les entreprises qui n'ont pas su équilibrer ces trois catégories de façon stable et démontre leur inefficacité. Charles Vincent propose de donner au lecteur la typologie des rares organisations qui réussissent. Le succès s'obtient après un délai, dans un état d'esprit de progrès continu, incrémental, qualitatif, avec des remises en cause permanentes. L'organisation apprenante se qualifie et donc simultanément optimise son rapport au client. En illustration de cette conclusion, l'auteur propose un exemple d'apprentissage organisationnel basé sur une stratégie de qualité.

Enfin pour clore le chapitre, il propose au lecteur une transposition des « partis pris » à son entreprise. Ce diagnostic de comparaison de fonctionnement à plusieurs finalités correspond aux pouvoirs des managers intermédiaires : valorisation à la Direction Générale, déploiement à effectuer, animation pour assurer la pérennité des parti- pris. Une fois les situations cibles fixées, il propose au lecteur de se donner des axes de progrès appropriés au contexte de l'organisation, en détachant un axe plus facile à réaliser. Enfin, il fait établir au lecteur une liste de leviers d'action moteurs ou résistants dans sa propre organisation, au regard des trois catégories étudiées précédemment. Il finalise la transposition par la formalisation des pistes de progrès, qui permettront à l'organisation du lecteur d'entrer en apprentissage.

Chapitre 2 "Sens, cohérence et coopération sont les moteurs du décloisonnement"

Les entreprises doivent gérer une réelle **complexité externe et interne**.

La première est la résultante combinée de plusieurs facteurs comme le multiculturalisme dû à la mondialisation, la nécessité de répondre à l'exigence accrue du client "roi" en terme de choix et de mise à disposition. La complexité interne, quant à elle, est dûe, d'après l'auteur, à l'interdépendance des métiers de l'entreprise pour une offre donnée et à la complication de gestion générée par l'augmentation de références en terme de personnalisation.

L'entreprise mesure la performance des services qu'elle produit en réponse à cette complexité. Il n'est donc pas étonnant que la multitude d'indicateurs, parfois antagonistes, génère des incohérences dans le management. Il en résulte pour l'encadrement et le personnel, une perte catastrophique de repère.

Le temps de la société organisée autour de **l'expertise et du statut** est révolu.

L'expertise a pu se transformer structurellement en "baronnie" par spécialisation métier et lente progression des technologies.

D'autre part la France, spécifiquement, a su accentuer les distances relationnelles de hiérarchie et celles régies par l'importance du diplôme de l'interlocuteur.

Les évolutions du statut sont multiples :

- l'élongation des responsabilités managériales entre l'implication participative dans les choix d'ordre stratégique et l'encadrement opérationnel
- l'obligation en fonctionnement par processus de garantir une transversalité fonctionnelle de qualité
- la pro- activité et la veille de l'encadrement requises par la Direction.

Cette modification du cadre de référence dans un contexte lui-même instable, implique remise en cause continue du manager et une prise de repères par construit de la légitimité externe. L'interaction entre la légitimité et le processus explique l'émergence d'un nouvel organigramme et donc du pouvoir des réseaux.

L'auteur entend le terme réseau comme celui de groupe qui rassemble les compétences ou contributions en contrepartie de rétributions. Il s'agit donc de rapports transactionnels où les acteurs sont intéressés et optimisent leur rapports mises/gains.

Le réseau se veut informel ou officieux et basé sur l'alliance d'intérêt, d'âge ou de convergence de pensées. Confiance et respect sont les bases de la relation. La légitimité retrouve donc sa place, mais à travers le jugement des autres.

Le réseau est interne ou externe et répond à la problématique de la complexité. Le fonctionnement projet ou task force peut le matérialiser en interne, ainsi que le lobbying, de façon cachée. Les joint-ventures, partenariats, alliances diverses ou co -fonctionnalités entre PME, sont les formes de réseau inter-entreprises.

La caractéristique du **réseau interne ou externe** est une double approche différenciée mais complémentaire, « **l'officielle** » contractualisée et « **l'officieuse** », qui relève de l'identité de l'organisation et du relationnel.

Le manager utilise l'une ou l'autre, suivant la nature de la problématique rencontrée : l'officielle pour des soucis simples et identifiés par compétence dans le cadre contractuel, l'officieux, pour un niveau de problèmes complexe, inconnu, nécessitant la mobilisation de la culture de la société, en terme de compétences.

La démarche d'Assurance Qualité, volontariste dans sa formalisation, a visé une plus grande transparence avec sa relation contractuelle et donc se place dans le programme de type

« officiel ». Elle a eu cependant un double impact négatif : un appauvrissement de l'initiative personnelle et de la capacité d'innovation ainsi qu'une inadaptation de réponse à la complexité de la demande (hors activités industrielles planifiées).

L'évolution des entreprises, en terme d'organisation, fait émerger trois grandes catégories aux approches distinctes, **les sphères Activités de contact, Activités de support et Activités de conception**. D'après Charles Vincent, la première sphère concentre les métiers en relation directe avec le client, avec qui ils gèrent « le moment de vérité », instant de mesure immédiate, le R.O.I., dépendant et justifiant du bon ou déficient fonctionnement des activités de support. Cette autre sphère a la caractéristique majeure d'être l'ensemble de corps qui soutient l'offre, dans un cadre de coût de maintenance en offrant une planification à moyen terme. La dernière sphère, englobe les activités de recherche et développement ainsi que le Marketing. Cette dernière s'inscrit dans une logique d'image d'entreprise et de part de marché et investit sur le long terme.

Les trois sphères contiennent toute l'entreprise et chacune d'entre elles, possède *une culture propre en opposition régulière avec les deux autres*. Les antagonismes sont de trois ordres.

La sphère des Activités de contact s'oppose à celle des Activités de supports car l'interrelation est essentiellement une personnalisation, *in fine* par le contact client, d'une offre standard pré-établie régie par le back-office. Une des évolutions des sociétés de service est de laisser une marge de manœuvres au front-office, par un système d'information indépendant.

Les Activités de contact et de la Conception présente également un antagonisme de par l'éloignement terrain des équipes de création de l'offre ou l'impression de mise sous tutelle « par l'arrière » des forces de contact.

Enfin, le dernier et non le moindre des antagonismes, est l'absence de cohérence entre les stratégies des trois sphères, qui par absence d'orientation commune vers le client, se télescopent et dans le pire des cas, donnent une image négative de l'organisation au client.

Le travail en réseau amène l'auteur à se questionner sur la responsabilité individuelle, qui prendrait des formes nouvelles par la transversalité. En effet, apparaissent, la coordination processuelle, sous forme de pilotage et la responsabilité contributive en tant qu'apport au service global. Charles Vincent indique cependant que l'essentiel réside dans la rencontre et la vision commune des différents acteurs de la chaîne de l'offre.

La qualité du réseau, quant à elle soulève la problématique de l'autonomie individuelle et collective. Ainsi laisser des marges de manœuvres fonctionnelles permet d'obtenir le changement de dimension, source d'apprentissage. La remise en question et l'innovation managériale sont les sources de l'adaptation continue de l'organisation, réponse nécessaire à l'instabilité du marché. La souplesse de règles ne signifie pas leur absence. Ainsi la hiérarchie et ses attributs sont remplacés par des garde-fous sous la forme de métarègles. L'approche de conformité taylorienne devient celle de l'initiative service-client.

L'environnement évoqué, l'auteur se penche sur la **notion de coopération** qui répond a deux attentes : l'une organisationnelle et l'autre la satisfaction du client. La pratique de Charles Vincent lui fait remarquer que les équipes coopéraient sur le terrain longtemps avant que la doctrine du même nom apparaisse; cela tient à plusieurs facteurs culturels:

- La répétition Taylorienne des tâches a généré un esprit de cohésion et d'entraide entre les acteurs, permettant d'absorber les pics de production par une répartition optimisée aux compétences individuelles.

- Le corporatisme par métiers favorise la solidarité entre ses membres autant que dissuade, par menace d'exclusion, les individualistes.
- L'identité métier possède ses codes et lois. Les experts forment les novices contre une reconnaissance de leurs techniques et de leurs situations.
- Enfin le stress liés à la diversité des exigences de la clientèle est un facteur de coopération d'équipes en terme d'utilisation adéquate des compétences individuelles en tant que réponse à la demande. Cette priorité peut outrepasser les frontières entre services.

Après ce constat, l'enjeu est plus dans la manière de favoriser ou encourager une coopération existante et performante que dans sa mise en place.

D'autre part la **compétence** face au client relève de celle du groupe pour trois raisons: le produit résulte d'une collaboration collective, il est jugé et perçu globalement par le client, qui l'appréciera à hauteur de la performance la plus faible.

La richesse de cette compétence est la résultante d'un fonctionnement collectif efficace et mature. La coordination des talents permet d'être proactif face au client. L'individualiste, même compétent, dérègle cette cohérence fragile: seul le groupe finit par améliorer le niveau de service.

L'auteur examine ensuite la maturité de coopération interne d'équipe en fonction de la perception globale externe du client. Le manque de transversalité correspond au mécontentement du client, alors qu'à l'opposé, la coopération globale permet la prescription de celui-ci. Charles Vincent souligne que cet apprentissage coopératif ne peut être réduit à un décret, mais dépend d'une capacité organisationnelle, en terme d'articulation de prestations. L'émergence d'une bonne prestation organisationnelle, est le résultat d'une mise en cohérence des métiers entre eux et de façon globale orientée vers le client. Il s'agit de l'enjeu des années à venir.

L'auteur s'étonne du **paradoxe existant depuis la fin de la deuxième guerre mondiale**, entre le discours, qui se veut l'apologie du management participatif et la réalité organisationnelle d'un Taylorisme persistant. Cette dernière est déstabilisée par les impacts de différents facteurs perturbants :

- Le passage d'une logique de flux poussés à une logique de flux tirés par le client, d'une orientation productivité à une orientation service- client et innovation marketing; les réponses de l'organisation doivent être la capacité interne et les moyens associés pour sa mise en œuvre.
- La rapidité et l'arborescence interne du système d'information, favorisant la transversalité
- L'augmentation du niveau de diplômes des managers, réveillant par là- même, une querelle d'Anciens et Modernes (remise en cause des stratégies managériales).
- La croyance relativement répandue du progrès de l'entreprise par sauts suivant une analogie avec l'évolution technologique. Le bon sens montre que la progression continue est la meilleure approche.

Ces facteurs redéfinissent de fait la notion de productivité dans les entreprises en réseau : seule une productivité globale prédomine. D'autre part une productivité informelle de relation apparaît : non mesurable, elle ne se développe que dans une ambiance constructive de relations basées sur la confiance.

Il faut ainsi voir la coopération comme une réponse adaptée et stratégique aux nouveaux enjeux économiques, tant sur le plan interne qu'extra- entreprise.

Cependant la démarche rencontre des freins comme les routines et la symbolique toute puissante de l'individu se confrontant à l'environnement complexe. La remise en cause personnelle des équipes sur les processus internes, dans toutes les strates organisationnelles, doit être développée, pour réorienter globalement les objectifs vers le client.

Pour cela, il faut dépasser la confrontation d'objectifs locaux, restes du Taylorisme, qui dans le contexte actuel, est source d'incompréhensions ou d'interprétations, voir de tensions.

Charles Vincent démontre que les articulations entre les grandes divisions fonctionnelles des entreprises, dont les visions sont opposées, ont de la valeur ajoutée pour le client, en terme de coopération. Un enjeu identique se retrouve entre les départements d'acteurs fonctionnels et opérationnels. Le système structurant d'information ainsi que la gestion de ressources humaines ont leurs contributions respectives en terme d'avantage concurrentiel.

L'auteur constate que **les entreprises font face aux mêmes problèmes de façon récurrente**. Il pose donc la question de la résolution durable que propose l'apprentissage organisationnel. Charles Vincent recense néanmoins plusieurs causes pour expliquer la persistance de la résolution temporaire :

- Le manque de considération ou vision négative des solutions internes au profit de l'engagement de ressources externes. Celles-ci ont des résultats peu significatifs et elles peinent à adopter la culture de l'organisation.
- La mise en place brutale d'un progiciel intégré détruit radicalement les liens informels, sources de solution, au profit de nouveaux cloisonnements.
- Les rotations trop rapides de l'encadrement intermédiaire et supérieur ne permettent pas une continuité dans le progrès des équipes subalternes qui préfèrent retrouver leurs autonomie.
- L'excès combiné de la mesure et de l'action à court terme, rassurantes pour la direction, perdent leur sens par leur relativité temporelle.
- La spécificité Française à avoir culturellement un individualisme exacerbé contraire à l'esprit d'équipe.
- La difficulté dans une organisation en matrice d'obtenir un accord hiérarchique global pour un fonctionnement donné.
- L'ambiguïté du système de mesure de la performance qui se veut collective sur le discours et individuelle dans la pratique.

Ces contraintes dépassées, les organisations réussissant à apprendre « à apprendre », cumulent les bonnes pratiques et finissent par avoir un avantage concurrentiel dans le service client.

Dans une **approche du leadership nécessaire à l'apprentissage organisationnel**, l'auteur déconstruit le mythe du leader charismatique. Pourvu historiquement des meilleures qualités, il suscite la dévotion de son personnel. Omnipotent, il étouffe les initiatives. Ce type de leadership est répandu en France, fige les structures et les rend peu réceptives au changement en général. L'auteur formule une perte de repère et un sentiment de solitude par l'addition d'un sentiment de dépendance au leader et d'un abus de méthode imposé par celui-ci.

Charles Vincent **critique la littérature ayant pour thème le leadership** en tant que dirigeant unique : sa pratique en distingue trois grandes catégories.

- le leadership de stratégie
- le leadership de contrôle de la mise en place de la stratégie
- les leaderships d'opinions internes au réseau

Ces catégories ne respectent pas la hiérarchie.

Leurs bons fonctionnements sont contraints par :

- Un manque cruel de visionnaires, promoteurs de stratégie et non opérationnels. Les équipes démotivées s'enferment dans leurs routines et se fixent leurs propres objectifs.
- La perte de cohérence des managers intermédiaires qui oscillent par affinité à la direction « pensante » et par devoir à l'opérationnel. La structure se distend et la pression retombe sur les équipes opérationnelles qui perdent leurs repères.

- Une autorégulation des problèmes à chaque strate par manque de confiance de la hiérarchie supérieure.

Encore une fois, il est primordial d'avoir un équilibre entre ces trois postures de leadership, par une prise de référentiel au plus près de la demande, au niveau opérationnel, pour avoir le maximum d'efficacité. Ce dernier niveau ne doit pas être perturbé par des réorganisations ou être l'objet de pressions contradictoires entre le client et la direction, au risque d'un retour à l'isolement de choix, le ramenant finalement à l'autorégulation.

Les démarches projets avortées, n'ont pas pour cause le type de leader ou les méthodes employées mais plutôt une déficience dans les catégories du sens, de la cohérence ou de l'adhésion au concept même : trilogie indispensable au démarrage de l'apprentissage collectif. De façon identique au précédent chapitre, l'auteur invite en conclusion et résumé, le lecteur à analyser de façon qualitative son organisation sur le bilan des trois sphères évoquées et la nature en présence des trois formes de leadership précitées. Ce constat devant le pousser à l'action.

Chapitre 3 "que se passe-t-il dans une entreprise qui expérimente le décloisonnement ?"

L'auteur utilise la même méthode que celle utilisée dans les premiers chapitres à savoir, l'émergence de catégories et principes à partir de cas concrets. Dans ce chapitre, il utilise une intervention sur une entreprise dans un fort contexte concurrentiel afin de **faire ressortir les contraintes et opportunités de l'apprentissage collectif**.

Charles Vincent justifie le choix de cette entreprise par les caractéristiques suivantes : un contexte concurrentiel fort, une complication de la transversalité organisationnelle et un pilotage laissant de moins en moins de marge de manœuvres. Dans ce contexte, les cadres sont les acteurs les plus sollicités par ces contraintes. L'organisation choisie s'implique à trouver des solutions de façon globale à la gestion optimale des priorités. De ce fait, l'auteur la considère comme représentative de nombreuses entreprises industrielles et de service : son secteur d'activité est reconnu pour anticiper et traduire en posture managériale les tendances de fond ; la meilleure réponse au client a nécessité une organisation en réseau sans que la culture de la hiérarchie soit modifiée, créant par la- même une incohérence de règles; les outils de gestion managériale (mesure de la performance individuelle, planification...) utilisés traditionnellement dans la motivation des acteurs se révèlent inadaptés aux contraintes générées par le nouveau contexte, nécessitant une vision collective; cet exemple pour l'auteur est de lui-même la meilleure preuve que l'apprentissage organisationnel et la coopération inter- service sont les meilleurs atouts pour être efficace.

L'auteur **présente donc son intervention de façon globale** en présentant les étapes pas à pas du changement de culture. Le lecteur doit faire émerger de cette étude de cas les facteurs clés de succès autant que les facteurs stratégiques de risque, indépendamment du temps de changement ou de la méthode employée qui, d'après l'auteur, dépend de chaque organisation. Charles Vincent met en avant l'existence d'un processus émotionnel qui amènera l'équipe à adopter une vision et action collective.

Le **départ de l'intervention** a pour enjeux de créer chez les destinataires, un sentiment de *confiance* réciproque et de juste équilibre relationnel, qui aura pour effet de les unir progressivement sur les objectifs à atteindre et diverses modalités. De façon consensuelle, il a été décidé :

- un fonctionnement top- down relayé à l'opérationnel avec des pistes de progrès.
- un double accompagnement individuel et collectif.
- une remise en cause par analyse 360° de chaque manager.
- la mise en place de systèmes de retour formalisé sur expérience.

La **deuxième étape** consiste à diagnostiquer le fonctionnement existant auprès de chaque acteur, particulièrement les principes culturels et les méthodes de gestion de priorité. L'identité métier, l'importance de la logique de moyens, le poids de l'individu et de la production dans l'organisation, la notion de service interne, la coordination et le camouflage policé du non-dit, sont les traits culturels traditionnels.

Les caractéristiques du système de priorités traditionnel sont le nivellement des priorités décourageant les destinataires, l'excès de planification se déconnectant des préoccupations immédiates des équipes et rigidifiant leurs flexibilités, les tiraillements entre la loyauté au supérieur et la satisfaction client, le manque de suivi global.

Les interactions de ces constats sont négatives, déséquilibrées et enferment les services, qui se retrouvent à gérer des conflits internes. Les acteurs sont unanimement convaincus de la complexité résultant de ces routines : des leviers d'actions furent trouvés. Les intervenants conseillèrent à l'organisation une politique de « petits succès » rapidement atteignables, argumentant la longueur d'un changement total.

Du collectif, les intervenants repassent au conseil individuel : le manager doit retrouver ses repères, prendre du recul. Il analyse ses mauvaises habitudes comme le refus du conflit direct ou la non décision. Les points négatifs de chacun servent à définir les objectifs collectifs et améliorer la cohésion d'équipe, avec une dimension expérimentatrice.

La quatrième étape, est sans nul doute la phase la plus importante, car c'est de ce moment émotionnel que va apparaître l'adhésion au concept d'apprentissage collectif. Après avoir cartographié leurs interrelations et fait un bilan qualitatif, le groupe entier propose des pistes de progrès de fonctionnement. Les destinataires eux-mêmes, constatent qu'ils se connaissent très peu entre service, que la coopération est souvent orientée par affinité plus que par raison, que la qualité de service global est celle du plus faible département de la chaîne et les applications locales réussies de la stratégie ne font pas l'objet de retour sur expériences.

Le but de cet étape est l'engagement collectif autour des points suivants : réorganiser le commercial autour du client, prendre du recul dans le management, formaliser les priorités et clarifier les périmètres hiérarchiques.

L'accompagnement des chefs au niveau individuel est l'étape suivante, Le corporatisme les rassemble naturellement par groupe. Ils co- construisent avec les consultants des auto-bilans personnels constitués par des questionnaires destinés à révéler la perception extérieure (par leurs subalternes) de leur gestion de priorité. Les équipes doivent de plus déterminer les causes éventuelles et des propositions de corrections. Une synthèse est effectuée pour la soumettre à l'intéressé et l'accompagner dans sa recherche de correction. Il s'agit donc d'une amélioration constructive coopérée.

La sixième étape concerne l'apprentissage par retour d'expérience axée autour de la gestion de priorité. Il s'agit pour les individus de faire une analyse à 360 degrés de leurs gestion personnelle, de la présenter au collectif, échanger sur le thème, chercher en commun des optimisations, afin d'en tirer des enseignements bénéfiques.

L'étape suivante vise à partir de l'expérience précédente, d'en formaliser des principes pour en tirer des règles globales, qui seront les réponses adaptées aux dysfonctionnements rencontrés, donc aux nouveaux enjeux. Ces règles pour être valides et respectées doivent être co-construites, limitées et respectueuses du contexte.

La dernière phase est celle de la transmission aux équipes, sous forme d'implication, source de stabilité. Celui-ci implique que l'encadrant incarne une exemplarité et une communication dans un constructivisme positif. Ce partage des valeurs est bien sûr délicat. Soit il intervient par la méthode de transformation incrémentale en appliquant une stratégie Top-Down , soit il prend la forme d'un engagement massif avec un risque d'essoufflement.

Le bilan de cette action se révèle positif car il construit collectivement de nouveaux rapports entre les acteurs leur permettant de retrouver leurs métiers de base, par clarification des tâches et relations.

L'auteur **cherche à faire émerger les grandes mutations** constatées dans cette construction d'apprentissage collectif: il remarque ainsi la première, qui est celle du passage du non-dit (frustration, ..) à son explicitation constructive et partage mutuel, permettant de faire chûter les tensions ; puis la seconde, qui est la co- construction de solutions adaptée à l'organisation puisqu'elles en émanent, avec l'acceptation unanime de la complexité organisationnelle. Enfin la dernière, qui se présente comme la détermination collective de l'orientation générale des interrelations.

La **complexité de l'entreprise est régulée** par quatre grandes catégories :

- le statut. Par le pouvoir de sanction, le manager à une action sur ses subalternes. Cependant il est soumis à des modulations dues aux risques de conflits ou à l'absence de légitimité.
- la loi. La limite du cadre législatif en entreprise est son adaptabilité au type de l'organisation. Son aspect générique empêche la contractualisation individuelle, qui ne peut se faire.
- le marché. L'adaptation de l'organisation à la demande client, pour garder un avantage concurrentiel, oblige l'entreprise à prendre des mesures de changement organisationnel, qui ont des impacts humains.
- les acteurs. Pour répondre à des contraintes d'organisation, ceux-ci mettent en place des solutions adaptées aux services demandés autant en interne qu'en externe, de façon officielle ou officieuse.

L'apprentissage collectif recense, de façon collégiale, les meilleures régulations existantes ou les relégitimise.

Charles Vincent **étudie ensuite le lien entre apprentissage et émotions**. La naissance de l'apprentissage collectif ne peut avoir lieu que par transcendance émotionnelle individuelle, qui, par ouverture et reconnaissance globale de l'autre dans le cadre de référence créé, permet l'action collective puis le retour sur expérience.

L'auteur dénonce le poncif de l'organisation apprenante qui ne réussirait qu'avec l'implication de la direction ou par simple généralisation des meilleurs comportements. Charles Vincent considère cette approche comme adaptée à l'esprit anglo-saxon mais peu applicable aux entreprises françaises, qui préfèrent la logique de friction, posture moins rigide.

Par expérience, il dresse une typologie de l'apprentissage organisationnel : l'apprentissage par la hiérarchie, par l'exemple, par comparaison externe, par solution interne.

Enfin, **il répertorie les différents « freins » à la mise en place de l'organisation apprenante** et a sa logique.

Il évoque dans cette nouvelle posture, **la mutation du contrat social**, la logique traditionnelle taylorienne cédant la place à une logique formelle basée sur la performance et ses attributs. Prime sur objectif, mobilité des postes, opportunité à saisir, sont les nouveaux composants du contrat de l'individu, qui du fait du risque encouru, se montrera moins fidèle à l'entreprise. La performance implique **une différenciation individuelle qui impacte la stabilité de l'entreprise**.

Ce second frein est généré par les segmentations des emplois de l'organisation de la stabilité de statut (noyau dur) à la variable d'ajustement (possibilité d'adaptation à la demande). Les responsabilités, horizons, leurs possibilités d'externalisation, les visions, sont différentes. L'auteur souligne la complexité de la coordination, de la communication et du partage des

gains, que les organisations surmontent en générale à l'aide de séminaires, de façon à l'accepter.

Un troisième frein est un phénomène de plus en plus présent de **relations intéressées**, visant plus à réduire la fameuse zone d'incertitude de ces interlocuteurs, pour accentuer son propre pouvoir, que d'orienter l'intérêt général vers le client. Cette réalité s'oppose bien sûr au discours "officiel" sur l'intérêt général, ne donne pas une cohésion globale sur l'aspect de la notion de service et fait régner dans l'organisation par status quo, un consensus de circonstance.

Ce dernier point est une autre résistance, inhérente à la mutation du contrat social. Un glissement progressif s'est opéré des rapports de loyauté envers l'entreprise, dans les organisations de type Tayloriennes, vers un opportunisme et alliances de circonstance, que l'on retrouve dans les sociétés actuelles. Les conflits générés par les priorités différentes, sont de préférences évités dans les entreprises en réseau. Cette approche au moindre risque pour les intéressés, uniformise les pensées et les routines.

La responsabilité dans les entreprises réseau diffère de celle rencontrée traditionnellement : devant la complexité de l'environnement et donc de l'organisation, les responsabilités individuelles s'opposent et divergent. Seule une prise de conscience collective et l'acceptation des différences et compléments entre services, puis une réorientation globale sur des objectifs significatifs et mesurables, permet un apprentissage construit en groupe.

Le dernier frein est constitué de tous **les paradoxes** que peut rencontrer le cadre intermédiaire dans l'entreprise réseau :

- le paradoxe du manager qui se doit d'être proactif sans avoir le recul et le temps nécessaire pour le devenir.
- le dilemme de la responsabilité du manager, de plus en plus pesante, opposée à celle de la responsabilité collective. Problématique résolue par la mise en place d'un cadre de cohérence les orientant.
- la demande de plus en plus répandue de prendre des initiatives sans avoir la latitude requise.
- le paradoxe de demander aux cadres d'effectuer des retours sur expériences sans leur laisser le temps nécessaire.

La carence de gestion de priorité, l'absence d'orientation commune ou une position marché floue sont les causes principales de ces dilemmes. La non- décision prise par l'encadrement intermédiaire pour éviter les conflits, est reportée sur les opérationnels. Ceux-ci les résolvent de façon « officieuses », ce qui provoque de manière paradoxale soit des reproches de la direction ou un accommodement par consensus.

L'auteur invite le lecteur à analyser son entreprise, avec les critères balayés dans le chapitre.

Chapitre 4 "comment initier le décloisonnement dans votre entreprise?"

Ce chapitre a pour but de **réhabiliter le rôle du manager** garant de l'apprentissage, donc de la compétitivité et de donner au lecteur les facteurs clés de succès de cette mise en place.

L'auteur commence par **énumérer les réactions inefficaces** observées dans les entreprises face à un problème :

- la logique de l'urgence. Agir au plan local en traitant le symptôme.
- la logique de la fausse barbe ou l'art du non-dit minent le moral des personnes qui subissent le problème et remettent en question la valeur de l'encadrement.
- la logique d'obéissance à l'expert. Spécifique à la France, il s'agit de s'en remettre à une technicisation de la solution par délégation du problème.

L'apprentissage dans ces conditions ne peut être construit.

Charles Vincent fait un parallèle entre L'assurance Qualité et l'apprentissage organisationnel : d'après lui ils sont complémentaires, en acceptant l'échec en terme d'expérience et en donnant la priorité à la valorisation du client et du personnel face à celle de la procédure.

Après avoir **considéré la difficulté client comme moteur d'amélioration**, l'organisation devra résoudre de façon globale le problème : la phase d'apprentissage ne peut voir lieu qu'au moment de la formalisation des meilleures méthodes employées, pour les déployer en les intégrant de manière pédagogique.

L'apprentissage, dans sa **démarche continue de résolution de la problématique client**, s'alimente par des leviers, que l'auteur recense :

- la formation, avec parcours d'intégration ou tutorat
- l'animation, d'équipe projet, de groupe métiers en passant par l'invitation d'experts.

Charles Vincent pense que seul les managers, l'encadrement de proximité et intermédiaire, garantissent le succès de l'apprentissage. Le coaching, développant autonomie et compétence des collaborateurs est la résultante de celui ci.

Pour ce faire, le manager doit formaliser, **codifier explicitement le savoir-faire inconscient** ou mental de ses équipes, puis le réutiliser et l'enseigner aux collaborateurs. Cette tâche donne au manager une dimension d'animateur du savoir-faire, donc par extension de l'organisation : il retrouve une place centrale.

L'efficacité de l'organisation apprenante se base sur le partage de l'expérience et met en avant la coopération. Les outils, que cela soit dans l'organisation classique ou apprenante, ont une importante différence. L'organisation apprenante, contrairement à la traditionnelle, "n'empile" pas les outils, mais les limite et par là même leur redonne un sens, en terme de "moyen au service d'une finalité".

Encadrer par le sens signifie que l'on accepte de partir d'une chance d'optimiser pour apprendre. Les opérationnels auront la confiance de la direction et devront avoir une carte blanche, en terme de moyens. Après avoir par verbalisation collective, formalisé la connaissance du processus, elle doit être codifiée et déployée.

Trois **conditions** sont nécessaires à la réussite de l'apprentissage : le savoir-faire est situé chez les opérationnels au plus proche du client, la régulation doit se faire par eux-mêmes, la codification ne peut se faire avant expérimentation. *A contrario*, les organisations traditionnelles ont un management basé sur la conformité à la procédure, conçu et contrôlé par les experts, mise en œuvre par les opérationnels, dans une forme de séparation des pouvoirs.

Des **qualités supplémentaires sont indispensables** au bon management dans l'organisation apprenante :

- attitude d'ouverture sur les collaborateurs externes au service
- facilitateur et responsable de la cohérence dans les actions
- savoir prendre du recul dans le court terme
- savoir animer et faire évoluer les compétences individuelles des collaborateurs.

La notion de soutien de la hiérarchie et moteur des subalternes apparaît.

La variabilité d'horizon en terme de planification est un autre atout. Ces qualités n'étant pas naturelles, elles se construisent par objectifs de performances sur ces points, en guise d'accompagnement au changement.

L'auteur décrit **les outils et leur contexte d'utilisation**, dont dispose le manager pour donner une cohérence de vision réussie.

- fédérer des équipes vers une vision future
- choisir et limiter le nombre d'objectifs atteignables
- contractualiser les inter- contributions de service de leurs expressions jusqu'au suivi

- établir des règles ou métarègles de fonctionnement non procédurières qui orientent la pratique (synergie) sans la contraindre.
- valoriser le retour d'expérience, pause dans le suivi de l'action, qui issue d'un bilan collectif enrichit la connaissance de tous.
- écouter les équipes en leur accordant la confiance qui amènera une attitude constructive et des pistes de progrès.

Le déploiement requiert des conditions sine qua non dans l'organisation : analyser les enjeux en présence à tous les niveaux, s'assurer d'une légitimité sans faille, être conscient de son interdépendance, mettre le client au cœur du processus en terme d'objectifs et générer une responsabilité collective. La réussite ne peut être que commune et dans un cadre cohérent.

D'autre part, il faut être capable de vraiment coopérer ce qui n'est pas naturel dans un contexte où dès le plus jeune âge, la notion élitiste du diplôme prévaut comme **règle** de rang, ce qui ne favorise pas le dialogue. L'effort du compromis, la performance de groupe, la décision consensuelle et transparente, sont autant de pratiques à développer.

Charles Vincent propose ensuite **six démarches alternatives ou complémentaires** suivant les objectifs et contexte du lecteur, afin de déployer l'apprentissage. On retrouve les modèles du meilleur exemple, de l'auto-questionnement, du brainstorming collectif, de l'accompagnement, avec des prés requis de confiance mutuelle et un travail de suivi des résultats indispensable. Les principes mobilisés sont plus importants qu'une recette miracle.

Comme à la fin des chapitres précédents, l'auteur invite le lecteur à contextualiser les différents items décrits, en insistant bien sur l'importance de la prise en compte de la culture d'entreprise.

Conclusion

La mise en place de l'entreprise apprenante peut se heurter à des **difficultés**. En effet d'abord il faut considérer le **positivisme de l'homme**, en terme de confiance et transparence. Ensuite, les différentes **cultures d'entreprises** combinées ou non comme la culture du non-dit, du zéro défaut, du mérite à l'américaine enfin celle de type formaliste, malgré leurs différences doivent malgré tout répondre aux conditions nécessaires à la mise en place de l'apprentissage organisationnel : ouverture d'esprit, droit à l'erreur et dépersonnalisation de la critique.

Une grande difficulté est relative à la **crise identitaire actuelle du management**. Il existe une contradiction des tâches dans la gestion humaine, à la fois porteuse de vision et de technique, tout en assurant le soutien des supérieurs et la gestion pure. La résultante de ces pressions contraires et déstabilisantes est la désignation de cette catégorie comme victimes des conflits. Seule la direction peut soutenir efficacement par un message fort suivi d'actions réelles son encadrement, en lui donnant les moyens de maîtriser le contexte. A défaut, une perte de légitimité et donc une dérive d'encadrement est à craindre.

D'autre part, il apparaît une usure naturelle du management due à une perpétuelle évolution organisationnelle et au stress qui l'induit. Des périodes de détente en entreprise peuvent moduler ces effets négatifs.

Un autre obstacle à lever est lié à deux typologies de comportements. Le premier est caractérisé par une conjonction d'un comportement individualiste performant et de la reconnaissance de l'entreprise au mérite : l'effet en est un étouffement des contributions collectives. Le second est relatif au comportement induit par l'excès de rapidité souhaité pour

la résolution de problèmes. Par feinte ou par mise en avant personnelle, des "solutionnaires" apporte une réponse technique qui ne traite que partiellement le problème. Seule la modification du système de reconnaissance peut résoudre cet obstacle.

Un frein à l'apprentissage est, d'après l'auteur, **les consultants** eux-mêmes. En effet, la multitude de cabinets implique des visions et méthodes d'accompagnement qui ne sont pas toujours en adéquation avec l'apprentissage organisationnel : dans ce cadre humilité et recherches des vrais enjeux en présence sont les maîtres mots pour révéler la connaissance cachée de l'organisation.

L'évolution des attentes des clients des entreprises modifie les axes d'avantages concurrentiels et par là même les organisations en terme de flexibilité. L'auteur constate **un glissement du terrain du produit vers celui de l'apprentissage collectif**. Charles Vincent soulève la question de la difficulté d'évaluer la valeur ajoutée économique de l'apprentissage par son immatérialité, tout en considérant cette compétence comme unique et donc différenciée.

L'auteur termine son ouvrage en prévenant le lecteur que la mise en place de l'apprentissage organisationnel **risque de se heurter aux routines et aux castes en place**. Seul un changement ponctué de "petits succès visibles par tous" pourra créer la synergie souhaitée.

Discussion Critique

Le livre de Charles Vincent, psychologue de formation et consultant de métier, place les valeurs humaines au cœur de ce nouveau management qui ne peut à priori, qu'emporter l'adhésion du lecteur. Il se base sur des postulats que l'on retrouve dans beaucoup d'ouvrages normatifs et plus en général dans une certaine lignée de littérature écrite par ses confrères consultants. Il est crucial d'emblée de s'intéresser à la forme de pensée véhiculée par ces catégories d'ouvrages dans la mouvance du courant de l'apprentissage organisationnel, qui se démarque de la littérature « académique ». Comme le signalent C. Argyris et D. A. Schön, ils divisent la littérature développée en deux branches distinctes : *Les partisans de l'organisation de l'apprentissage* développent une approche normative, axée sur la *Praxis* et *les théoriciens de l'apprentissage organisationnel* traitent l'apprentissage organisationnel comme un sujet de recherche, s'éloignant de la pratique et donc se veulent non prescriptifs. D'après Yvon Pesqueux, « les partisans de l'organisation de l'apprentissage décrivent les exigences de l'apprentissage organisationnel (les organigrammes à plat, l'autonomie locale, la confiance et la coopération au-delà des frontières fonctionnelles) mais ils explorent rarement la signification de ces termes ou la nature même des processus de changement auxquels ils font référence, dans la mesure où ils partent directement de réponses à ces questions. »

Il n'y donc pas de place au questionnement, au doute, au paradoxe du modèle. La question sera d'étudier si la contribution de Charles Vincent apporte un modèle de management réaliste et si sa vision des organisations ainsi que du mode de vie des employés à l'intérieur de celles-ci, est pertinente. Trois constats peuvent répondre à cette question.

Face au modèle de management Taylorien considéré d'office comme inadapté et donc rejeté, le modèle de l'apprentissage organisationnel, apparu il y a une quinzaine d'années, se veut le plus adapté aux contraintes actuelles de l'environnement et aux aspirations légitimes d'une reconsidération du respect humain au cœur de l'organisation. Il se voit même être le garant de

la survie des entreprises. Un tour d'horizon nous permet de constater que ce type de modèle d'organisation n'est pourtant pas répandu dans nos entreprises. On peut se demander pourquoi celui-ci n'est pas généralisé. Les constats des impératifs des sociétés actuelles donnent déjà un début de réponse.

D'autre part, ce type d'organisation en rupture avec le modèle Taylorien, réhabiliterait naturellement le management, laminé par l'ancien modèle en lui donnant une nouvelle mission. En désignant cette catégorie comme cible principale, Charles Vincent amène, à poser la question plus générale du mercantilisme lié à ce nouveau modèle. En effet la sophistication dans la présentation des concepts véhiculés et leur mise en pratique associée n'est sûrement pas neutre.

Enfin, la notion de dialogue, de libre-échange, de partage d'intérêts dans une vision « gagnant –gagnant » entre les employés et les organisations, peut être discutée. Dans une perspective plus large il sera pertinent de démontrer si le modèle proposé par Charles Vincent ne justifie pas une réalité contraire aux discours professés et de voir s'il ne fait pas partie d'un courant qui serait la genèse d'une nouvelle forme de pouvoir, d'autant plus aliénante qu'invisible.

Les évolutions récentes de l'environnement des organisations ont été largement étudiées. Elles en sont mêmes devenues parfois un poncif permettant de justifier un changement organisationnel. Une rapide revue de littérature permet de caractériser cet environnement en deux grandes catégories.

la première d'ordre économique est basée sur les notions en interactivité de globalisation ou mondialisation (Benchimol, 2001)(Castells, 2001)(Hatch, 2000) avec en corollaire, leurs dérégulations relatives des marchés (Quinn, 1992) et d'hypercompétitivité (D'Aveni, 1994). Un autre facteur important est celui de la montée en puissance d'une demande accrue du client, qui cherche à obtenir un produit de plus en plus personnalisé et à moindre coût. Les produits ont des cycles de vies plus courts avec une nécessaire baisse des coûts de production par une rationalisation croissante (Leadbeater, 2000). Ces contraintes aboutissant à une complexité et instabilité (Fitussi, 1995), peuvent générer un sentiment d'incertitude, de risque, voir même de peur (Prahalad, Hamel, 1994) en terme d'avantage concurrentiel. Le manque de retombées de croissance économique, l'absence de source d'avantage concurrentiel réellement pérenne, obligerait les sociétés modernes à chercher des voies alternatives innovantes (Fitussi, 1995), pour mieux faire face aux bouleversements radicaux et menaces de rupture, créant ainsi une idée de « capitalisme sur les crises ». Cependant la notion d'urgence de changement organisationnelle peut être relativisée. En effet, l'appréciation de la situation par les acteurs de l'organisation est forcément empreinte de subjectivité et un environnement turbulent n'est pas synonyme de danger pour celui qui possède les ressources pour répondre « aux exigences de la situations » (Desreumeaux, 1999). En réponse au contexte, la philosophie d'organisation appliquée des entreprises nippones correspondant à l'adoption de structures flexibles, facilite l'adaptation progressive de nature incrémentale (Desreumeaux, 1999). Elles seraient basées sur l'apprentissage. L'économie imposerait donc une innovation permanente (Drucker, le Knowledge Management, 2002) et l'unique source d'avantage sera le savoir (Nonaka, le Knowledge Management, 2002).

La seconde catégorie, plus « sociale », est avant tout basée sur un concept de rejet du modèle traditionnel bureaucratique. Le modèle Taylorien ne s'assurant plus (Pesqueux, 2003), les employés refusent le mépris et l'indifférence. Ils souhaitent avoir plus d'indépendance et cultivent le paradoxe d'être solidaires (vis-à-vis d'une sanction) et individualiste (Benchimol, 2001). Le modèle de l'autorité traditionnel semble dépassé depuis

les années 1950 (Collerette, 1991). « L'effort de rationalisation et d'efficacité amorcé par Taylor s'est très vite heurté à de fortes résistances attribué au « facteur humain » » ajoute P. Bernoux (1985). Une certaine forme d'abus dans l'étendue d'exercice des domaines d'autorité et dans l'usage discrétionnaire des sanctions, a conduit à des excès qui ont amenés les employés à accepter une soumission d'un nouveau genre. L'étendue de l'autorité doit être ainsi discutée, en d'autre terme le management deviendrait participatif. Les facteurs expliquant cette évolution sont, les négociations syndicales, la modification du système de valeur (l'acceptation ou le refus d'une sanction sont contingentés par la culture), la montée en puissance de l'expertise (technologies et compétences) et interaction avec les nouveaux types de managements. Le succès d'une organisation réside dans le maintien des bonnes relations entre les employés et les institutions extérieures à l'organisation (Vaughan, 1996) et l'homme doit être replacé au cœur de l'organisation. "Finalement les mots n'ont pas de signification, seuls les hommes en ont » (Blake & Morgan, les deux dimensions du management, 1969). Barnard (1938) ajoute que « l'autorité n'existe que si elle est acceptée par ceux qui l'exécutent »... « Les employés doivent comprendre leur direction clairement. Ils doivent voir que la direction suit les buts des employés ».

Aujourd'hui, les discours dominants dans les organisations admettent, voire clament l'importance des ressources humaines, dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises et la responsabilité sociale de l'organisation. Cependant force est de constater la distorsion entre le discours et la réalité. L'investissement financier prédomine, les méthodes de calcul de la rentabilité des investissements intègrent très peu les ressources humaines et nécessite un calcul rénové. Le contrôle de gestion ne porte que sur les superstructures et très peu sur les infrastructures. A ce titre Manfred Mack définit l'organisation apprenante comme « système de transformation de la connaissance en valeur ».

La pression engendrée par le système d'actionnariat joue un rôle important dans les stratégies actuelles des organisations et les conditionne. Ainsi la plupart des sociétés seraient « irrésistiblement financières » avec « des cibles pour profits trop hauts et des horizons trop courts » (Hutton, 1995). Jusque dans les années 1990, les sociétés appartenaient aux clients, au personnel, à l'organisation et de façon discrète aux actionnaires. Aujourd'hui seules les actionnaires ou Shareholders semblent diriger les entreprises. Les marchés financiers, le retour sur investissement, génèrent un court-termisme sur les résultats. Les fonds de pension américains par exemple réclament des revenus annuels de 15% alors que le revenu moyen des entreprises ne dépasse pas les 5%. Jean Gandois, ex-patron du CNPF, en forme de critique, affirmait en 1993: « Il nous faut maintenant admettre que les intérêts de l'entreprise et ceux de la société peuvent diverger »... « Il est donc faux de penser que de la prospérité de tous naîtra de la poursuite des intérêts égoïstes de certains ».

Contrainte au succès global, financier et social, l'organisation doit s'appuyer sur de nouveaux leviers pour atteindre l'avantage concurrentiel car les modèles traditionnels se montrent inadaptés. Ainsi l'organisation doit mieux s'insérer dans son environnement, mieux l'interpréter voir même l'anticiper. pour cela, les employés sont encouragés à prendre des risques, négocier dans l'incertitude, et innover (Goh, 1998). La réussite de l'entreprise dépend de ses forces intellectuelles et de l'efficacité des systèmes plus que de ses actifs corporels (Quinn, anderson & Finkelskob). L'interprétation collective de l'environnement est au cœur du système dont on confirme le pouvoir de la pensée individuelle et collective. En outre, l'organisation est même vue comme un organisme vivant, comme un système ouvert sur l'environnement. En conformité avec la théorie de la contingence structurelle, T. Parsons démontre que certaines formes d'organisation sont plus efficaces parce que mieux adaptées à leur contexte. De façon parallèle avec la métaphore des propriétés auto-organisatrices et

l'analyse de l'organisation en terme de processus d'apprentissage, il y a création d'interactions avec le contexte par des comportements et phénomènes cognitifs. Katz et Kan (1983), voient l'organisation comme un système social. Leur modèle théorique pour comprendre l'organisation est celui d'un système énergétique entrée-sortie dans lequel le retour énergétique provenant de la sortie réactive le système. Le système est ouvert et en constant « commerce » avec son environnement. Katz et Kan rejettent l'idée que le système soit fermé car il impliquerait un échec de développement de la fonction retour ou intelligence, moyen par lequel l'organisation intègre l'information sur le changement de son environnement. Morgan (1997) quant à lui, ajoute que l'approche systémique est construite sur le principe que les organisations soient ouvertes à leur environnement et doivent achever une relation appropriée avec celui-ci si elles veulent survivre.

Or, l'environnement se veut de plus en plus incertain. Boissot (2002) se réfère à l'incertitude comme d'un monde de possibilité. Le risque serait celui de la probabilité. Il soutient que le problème principal des managers d'aujourd'hui est la recherche de la transformation des possibilités en probabilités, quand les entreprises sont organisées pour transformer des probabilités en actualités. « Le rôle de l'organisation a glissé de l'actualisation du risque à la maîtrise de l'incertain. »

La fiabilité humaine est recherchée pour assurer cette maîtrise. L'homme se veut robuste et adaptatif, prêt à contourner les procédures ou à innover dans les solutions. De plus, le collectif de travail est supérieur à la somme des individus qui le compose, grâce à des propriétés émergentes dans le registre de la régulation, de la récupération des dysfonctionnements et de l'anticipation. La confusion est fréquente entre le manque de fiabilité et défaut de robustesse ou adaptabilité : on omet alors de considérer que l'intervention humaine s'est matérialisée dans une zone où la machine « fiable » était disqualifiée d'avance. (Fanchini & Bieder, 1996). Ainsi, on investit plus dans le « savoir faire » que dans les machines (Leadbeater, 2000). La réalité investit un univers ouvert dans les organisations, dont les frontières se déplacent en permanence. L'homme grâce à une culture du doute qu'il ne partage pas avec les machines, demeure en éveil, aux avant postes d'un système ouvert.

Les qualités que recherchent les organisations sont l'adaptation à l'environnement et la fiabilité en terme d'atteinte des objectifs. Or il apparaît un paradoxe dans cette volonté : la fiabilité relève du domaine du « prévu » alors que l'adaptabilité s'exerce dans un domaine « imprévu » voir imprévisible. Il est donc difficile d'attendre des collaborateurs qu'ils développent à la fois des capacités optimales dans les deux registres antagonistes que sont la fiabilité et l'adaptabilité. D'autant plus que l'homme est considéré « comme une machine imparfaite »(Vaughan, 1996).

La génération et la capitalisation de savoir, permettant l'innovation continue, par le cycle de création, intégration, innovation permanente, est une forme de réponse aux contraintes évoquées. Kleiner (1996) décrit la doctrine de Pelage vers 390 qui prêchait « la capacité de l'Homme pour la rédemption ». A Rome, Pelage constitua un groupe de réformateurs de l'église, prônant que les hommes étaient perfectibles et aspirant à un travail bien fait guidé par Dieu. Niant le péché originel, il fût considéré comme hérétique, puis après un procès, fût acquitté, mourant peu après. Kleiner établit que les businessmen des années 1950 furent les premiers à trouver un intérêt à ce que tout le monde soit influencé par les impératifs Pélagiens, parce qu'ils donnent un sens aux personnes. Elles ne travailleraient pas ainsi que pour les normes mais auraient une « chance de réaliser leurs aspirations ». « Les promoteurs de ce point de vue l'ont appelé dynamique des groupes puis développement organisationnel, finalement apprentissage organisationnel. » Le modèle repose sur la mobilisation et la récupération du capital intellectuel de l'organisation. Barnard (1938) pense que l'autorité doit venir de la base, sous la forme Bottom-Up, dans un système social qui requerrait la

coopération par des liens socio- interactifs. Il s'auto- alimente : l'apprentissage organisationnel détermine et est déterminé par la stratégie (Endlicher, 2001).

Les modèles de l'apprentissage et de la coopération auxquels se réfère Charles Vincent semblent être des alternatives séduisantes au modèle traditionnel. Ils répondent à la flexibilité et à la pro- activité recherchée par les organisations. Ils seraient une réponse à une source de déséquilibre ou rupture (Cyert & March, 1963).

Le modèle proposé par Charles Vincent capitalise sur le long terme (bien qu'une heureuse politique de petites réussites en guises d'encouragement à la poursuite soit conseillée). C'est aussi un des buts de croissance des entreprises (Fiol & Lyles, 1985).

Enfin socialement, en mettant les hommes au cœur de l'organisation, il apporte l'organisation fondée sur l'humanisme. Cela ne peut que séduire a priori.

Il a été démontré que les impératifs des sociétés prouvent néanmoins que l'apprentissage et le développement des employés paraît trop idéaliste. Les impératifs de résultats économiques quasi-immédiats semblent supplanter pour le moment la perfectibilité de la personne (JJ Rousseau, Condorcet).

Il est intéressant d'analyser maintenant la méthode qu'utilise Charles Vincent pour inciter le lecteur à adhérer à son concept de management.

Bien que le concept principal sous-jacent soit le modèle de l'Apprentissage organisationnel, il fait également appel au modèle de la Confiance- coopération et à celui de l'Autonomie- hétéronomie, sans oublier une pincée de Qualité... Cette technique est largement utilisée dans la littérature dite de consultants, car elle permet d'éviter les pièges d'enfermement dans les traditions académiques.

D'autre part, il n'élabore pas de distinction réelle entre apprentissage individuel et organisationnel (il surnomme l'instant : choc émotionnel) mais préfère anthropomorphiser l'organisation comme acteur.

Enfin, la nature temporelle du changement est décrite comme longue, à ponctuer de préférence de petits succès. Il ne parle pas de sa réalité itérative et implannifiable, mais préfère suggérer des processus planifiables et séquentiels.

Ce type de présentation courant dans les ouvrages écrits par des praticiens n'est pas une surprise d'un point de vue marketing. Il faut en effet pour des raisons pédagogiques une clarté dans le processus avec un début et une fin plutôt qu'elle apparaisse désordonnée et implannifiable. L'auteur prend néanmoins le soin de laisser le lecteur utiliser l'ouvrage à sa guise pour personnaliser son changement, ce qui dégage l'auteur de la responsabilité totale de succès ou d'échec de la mise en place.

En outre, le consultant qu'est Charles Vincent décrit le bon choix et la bonne utilisation de ses confrères dans la mise en place du modèle, ce qui peut paraître anachronique. En tant qu'agent extérieur le consultant n'aurait de toute façon qu'une influence limitée pour opérer au changement. Mais les principes du marketing imposent de surdimensionner l'action des consultants pour mieux masquer la marginalité réelle de leurs contributions. Le changement sera véritablement généré par l'écart entre l'attente, le rôle du client et la tension créée.

De surcroît, aux Etats-Unis, les professeurs des Business Schools sont à la fois enseignants et consultants, appliquant et vérifiant sur le terrain les théories enseignées. Ce mercantilisme associé n'est pas neutre dans la foison de nouveaux modèles et il est fort à parier que le cabinet qui trouvera le modèle organisationnel du 21^{ème} siècle génèrera des revenus non négligeables.

La mise en forme de la théorie sous la forme d'un best-seller vendu à plusieurs milliers d'exemplaires, semble être la meilleure voie pour toucher la clientèle. Les dirigeants,

pragmatique de nature affectionnent les solutions présentées clés en main et ont un besoin récurrent d'idées nouvelles. Michael Porter va même jusqu'à qualifier son propre cabinet de « boutique (sous entendu de luxe) ».

Les lecteurs cibles sont les managers : ce choix n'est pas innocent. Il s'agit sans doute de la catégorie organisationnelle la plus sollicitée de ces dernières décennies.

Peter Drucker dans les années 1950 prône la DPO qui sera introduite en France avec l'addition d'une dimension participative sous l'influence de O. Gelinier. Le but était de « lubrifier » les emboîtements hiérarchiques. La difficulté rencontrée sur le terrain fût de définir justement ces objectifs. On passa alors au "reengineering" ou à la méthode ABC dans les années 1980. En recueillant les informations liés au processus on changea le type de pensée qui passa de celui de tâche à celui de processus. Cependant les cadres de crainte d'être pris dans le tourbillon récurrent des dégraissages, des aplatissements de hiérarchie, se montrèrent réticents à adopter les modèles. Les théories véhiculées par les consultants évitent de trop détailler le problème principal qu'est celui de la coopération du « ménagement ». Les années 1980 sont aussi la période de la responsabilisation de la base, avec la notion d' « Empowerment » : les équipes se voient responsabilisées. Le management consiste à faire confiance à priori pour favoriser la coopération entre les niveaux hiérarchiques. L'ère où la tâche principale était de manager à proprement dit se transforme en tâche d'innover et de créer quelque chose de différent. Au lieu de donner des ordres, il se consacre à débayer les obstacles, à dégager des moyens, à réaliser des études ou à effectuer un travail de conseil : il contribue à l'instauration d'une nouvelle culture (le Knowledge Management , 2000). Les managers représentent un pont entre les « idéaux visionnaires » de la hiérarchie supérieure et la réalité pratique. Ils sont les nœuds stratégiques entre la direction et les employés (Nonaka & Takeuchi, 1997). Mintzberg les considère comme les ingénieurs du savoir. Ils sont les leviers du changement. Ils assurent la cohésion horizontale en faisant le lien entre le stratégique et le tactique. Une volonté nouvelle apparaît afin de réparer les erreurs du passé et de réhabiliter le cadre moyen qui deviendrait une assurance contre les trous de mémoire des entreprises (Buckowitz & Williams, 2000). « L'entreprise sera fondée sur le savoir et composée de spécialistes dont l'activité consistera en échange consciemment organisés avec leurs collègues et avec leurs clients ». « Le savoir se trouvera pour l'essentiel à la base, dans la tête de spécialistes voués à des tâches diversifiées et s'autogérant dans leurs travail » : « nous sommes entrés dans l'ère de l'innovation sociale » (Drucker , 1989). L'adhésion à la stratégie permettra de donner un cadre et un sens à cette coopération. Moults discours, exhortations et slogans performatifs, font leur apparition, comme message visant à mobiliser. Cela devient une sorte de prêche. Une littérature sur le management apparaît mettant en avant la notion de valeurs et de culture d'entreprise, de meilleures pratiques. C'est un précédent.

Cependant, quelques années plus tard, les organisations exemplaires qui ont été portés au nues peuvent se révéler être des échecs ou rencontrer des problèmes invalidant par là même les attributs du succès découvert. R. Tamer Pascale dans « les risques de l'excellence » parue en 1991, nous affirme qu'« il est aussi difficile de cerner les attributs du succès des entreprises dans leur secteur économique que de cerner les attribut des personnes restées en bonne santé durant la peste bubonique du Moyen- Age ! ». La description d'entreprises « made in qualité » pour employer le terme qu'emploie Charles Vincent (en bonne santé à un moment donné) ne nous renseigne malheureusement pas sur l'excellence. Cependant la méthode des « parti-pris » est de bon sens en s'appuyant sur l'action et l'écoute. Pour l'encadrement de tels engagements ont l'avantage de faciliter la justification auprès des équipes. Face à une réalité relevant du rationalisme économique et technique, la théorie de l'apprentissage

organisationnel parmi d'autres a le mérite de s'appuyer sur l'humanité des employés de façon plus forte que sur de la ressource pure.

Mais pour les managers cela à un coût psychologique : le manque de temps dans la remise en cause et l'application de ces concepts provoque de la résistance. Ce phénomène pour les personnes qui souhaitent introduire le changement est vu d'ailleurs comme naturel puisqu'il appartiendrait aux registres des habitudes et coutumes. Les acteurs ne sont pas attachés à leurs routines de façon passive : ils sont prêts à changer s'il y trouvent leur compte. En d'autres termes il y aura résistance en fonction du risque encouru (Mandras & Forsé, 1983). De façon pragmatique, les cadres passent plus de temps à mobiliser les équipes qu'à chercher les motivations individuelles. Les nouveaux modes de management produisent des effets pervers supplémentaires : l'excès de stress dues aux paradoxes.

Le livre de Charles Vincent paru en 2001, soit une bonne quinzaine d'années après l'apparition de la théorie, conseille un changement dans la droite lignée du concept « Bottom-Up », qui vise à générer celui-ci de la base vers le haut : commencer par faire adhérer le lecteur-manager, qui par sa légitimité motivera ses équipes ; eux-mêmes se feront remarquer positivement par les supérieurs.

Les limites de ce concept sont atteintes : est-ce que la stratégie dont celle du changement est générée par le manager et par la base avec un simple appui de la Direction? Le terrain nous prouverait plutôt le contraire.

Une autre limite nécessitant un développement est celui de la vision partagée, de la collaboration en général. Il y a passage d'une logique disciplinaire à une logique d'adhésion psychologique : il faut choisir des contraintes auxquelles on adhère librement. Transformerait-on le travail que certains qualifient de « lieu de souffrance » en un « lieu de bonheur » ? Le manager doit s'en persuader et s'appuyer sur sa légitimité pour provoquer l'adhésion. La question sous-jacente est celle de l'obtention de la confiance : pour quelles raisons le subordonné accorderait-il sa confiance ?

Parce que le manager possède (Bernoux, 1985):

- La compétence possédée ou spécialité fonctionnelle avec le risque d'enfermement lié au surplus d'expertise et risque d'adhésion à l'expertise plus qu'à la personne.
- La maîtrise des relations avec l'environnement et communication des informations à l'entreprise.
- L'utilisation des règles organisationnelles.
- La communication et son réseau associé.

Cependant dans le modèle de la Confiance-coopération, il y a complexité de relation entre les protagonistes (cadres et subalternes) : les intérêts sont souvent antagonistes et intra-personnels, car chaque acteur a ses propres objectifs. Il existe donc des multiples antagonistes dans l'instantané avec de surcroît, des conflits d'horizon temporels entre ces objectifs (court terme, moyen terme ou long terme) (Barnard, 1938). Boltanski et Thévenot (1987,1991) décrivent les échanges coopératifs : il n'y a pas d'entraide spontanée ni calcul. Il s'agit cependant d'un commerce intéressé mais il relève également du registre social. « Il se confond avec des pratiques politiques, symboliques ou affectives ». Ils évoquent la métaphore du renvoi d'ascenseur avec son système de dépendance. Le cadre d'échange normé sur la confiance apparaît ; ils soulèvent l'épineux problème du retour de confiance . L'autre problématique concernant la transversalité est celle de tendance à la perte de repères professionnels avec un sentiment de désaffiliation par rapport au cœur de métier (qui peut conduire à l'anomie Durkheimienne). L'idée que la satisfaction de l'individu est liée à l'existence de cadres et de règles sociales stables lui permettant d'organiser son comportement en fonction des attentes qu'il a (lui-même) de ce cadre formaté, a été très largement démontrée. On peut d'ailleurs dériver sur la notion de résistance au changement pour le

subalterne et sa résultante fatale (exclusion) trop souvent constatée dans les organisations actuelles. Frédéric de Kominck pense que la résistance au changement peut être justifiée. En effet, les incertitudes liés à la variation de la charge de travail dues aux fluctuations des marchés, la rotation trop rapide de l'encadrement invitant à un scepticisme prudent, sans compter les effets de discours successifs et mêmes antagonismes qui créent un relativisme stratégique, sont les éléments contextuels qu'il est aisé de retrouver dans bon nombre d'organisations du modèle. De plus, le jeu des enjeux personnels se greffe sur des rapports déjà fragilisés. L'autonomie sans moyen est de mise. Les abus de changement marginalisent certaines catégories, qui en réaction génèrent un sentiment d'injustice. Les exclus du changement existent aussi et en incarnent les limites : le bien être de la routine ne doit pas exister. Les effets sur la base est une solidarité envers les exclus par peur d'un traitement similaire, ainsi qu'une méfiance due aux zones de flou cachant des conflits larvés et non réglés. Enfin, les employés peuvent mal vivre l'incertitude quotidienne sur leur sort en comparaison de la prospérité affichée de leur entreprise.

Un autre aspect des limites du management participatif est celui du statu quo collectif : les groupes n'ont pas forcément le besoin de vouloir changer, innover, de façon naturelle. Seul un changement autoritaire créera un changement collectif.

La vision partagée rencontre beaucoup de résistances et nécessite que la culture organisationnelle soit un élément facilitateur indispensable à la réussite. Elle se révèle chez certains auteurs comme le niveau le plus profond des postulats de base et croyances partagées par les membres d'une compagnie. Il est d'ailleurs souvent remarqué que plus une culture est forte plus elle a du mal à désapprendre pour apprendre, c'est-à-dire entrer dans le modèle de l'apprentissage.

Axelrod (1992), finalement, pense que les conditions de la coopération sont plus importantes que la confiance entre les acteurs. « Si l'avenir est important pour la création de conditions favorables à la coopération, le passé l'est aussi pour la surveillance du comportement actuel. Il est essentiel que les joueurs puissent connaître les choix précédents de chacun et s'y adapter. Sans cette capacité de se servir du passé, les défections ne pourraient être punies et la motivation de coopérer disparaîtrait. » En d'autres termes, la coopération implique qu'il y est une symétrie dans la connaissance des intérêts mutuels et dans le pouvoir, ce qui paraît biaisé dans la relation manager- subalterne. La subjectivité interprétative des intérêts mutuels pourrait d'autre part freiner l'avènement de la coopération, en compliquant sa construction. Le jeu « gagnant-gagnant » égalitaire ne serait donc qu'une illusion relevant du discours professé puisque les conditions ne sont pas réunies.

En conclusion, les tenants de l'apprentissage organisationnel disent qu'un non engagement vers cette voie est due à la « non volonté de se confronter aux zones de menace, incompétences ou manque de compréhension » (Thompson, 1995). La sécurisation de la compréhension et de l'implication est nécessaire pour fondamentalement « reengineer » la société. On retrouve même des pensées d'A. Einstein peaufinées pour argumentaire à la théorie : « Les problèmes que nous avons créés dans le monde ne peuvent pas être résolus avec les niveaux de connaissance qui les ont créés ».

Cependant la question de fond est celle de l'acteur au sens social : de l'initiative, de l'engagement et de la motivation. L'analyse doit être portée vers l'élucidation des processus affectifs et conatifs, vers l'analyse de la défaillance humaine. Or qui pense défaillance, pense sûreté. Cet élément est crucial actuellement. Les termes de peur, doute, confiance, reconnaissance, cohérence, valeurs éminemment humaines mais fragiles et instables doivent être utilisés à bon escient. Une absence de peur fait baisser les défenses, une trop forte culture du doute crée de la névrose obsessionnelle. Ces écarts génèrent de la tension, qui se transforme en dégradation de la confiance, donc mènent à la non-coopération.

La cartographie des compétences ou connaissances désincarnée de l'individu, la réduction de l'homme en tant de ressource de valeur immatérielle et le terme de facteur humain laissent perplexe sur la finalité de ces modèles, qui est sûrement plus bénéfique malgré le discours et les apparences pour l'Organisation et moins pour l'Homme.

Actualité de la question

Dans les organisations actuelles, le modèle de l'apprentissage organisationnel se trouve souvent associé à différents modèles comme celui du contrôle de gestion. Ces modèles composites, notamment dans la connaissance et le contrôle de tous les moyens d'information (y compris le réseau informel), annihilent l'inconnu tout en maîtrisant la globalité de l'organisation et ces employés. La subtilité suprême étant d'obtenir sans contrainte apparente leurs meilleures valeurs ajoutées. Les déviants peuvent être corrigés ou exclus par une forme de pensée invisible qui ne provoque plus le rejet. Le pouvoir est cependant présent, diffus et invisible. L'ordre est transformé en tableau de bord et suivi des écarts, la sanction par la réduction des primes sur objectifs. L'autorité change de forme mais ne disparaît pas. Il est fortement probable que dans l'ancien modèle, les relations étaient moins ambiguës. A sa décharge, après des siècles de mécanisation, ce type de modèle basé en apparence sur les valeurs humaines et leurs croyances a toutes les chances de contenir les schémas de pensée de ce nouveau siècle.

Bibliographie

Alter N. (1996) *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF.

Argyris C. & Schön D.A. (1996) *Apprentissage organisationnel, théorie et modèle pratique*, De Boeck Université.

Argyris C. & Schön D.A. (1978) *Organizational learning : a theory of action perspective* Reading, Mass-Adisson Wesley.

Axelrod R. (1992) *Donnant donnant* , Sciences humaines, éditions Odile Jacob.

Benchimol G. (2001) *E-organisation mode d'emploi* Editions d'organisation.

Cabin P. Coord. (1999) *Les organisations, état des savoirs* Editions Sciences Humaines.

Castells M. (2001) *Information technology and global capitalism* in W.Hutton and A.

Collerette P. (1991) *Pouvoir leadership et autorité dans les organisations* Presses de l'Université du Québec

Cyert R.M. & March J.G. (1963) *A behavioral theory of the Firm* Engelwood Cliffs, NJ Prentice Hall.

Barnard C. (1938) *The function of the executive*

- Bernoux P.(1985) *La sociologie des organisations* Editions du Seuil
- Bukowitz W. et Williams R. (2000) *Gestion des connaissances en action* Les échos éditions
- Desreumeaux A. (1999) *Théorie des organisations* Management et société- Les essentiels de la Gestion
- Dejours C. *Le Facteur Humain* Que Sais-je ? PUF.
- Dubois M. & Retour D. (1998) *Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche*, Actes des XIV èmes journées internationales des I.A.E., coordinateur J.P. Brechet, Tome 1 : Valeur, Marché et Organisation, Presses Académiques de l'Ouest, 323-341.
- Dubois M. & Kouabenan D.R. (2001) *Apprentissage organisationnel et « logiques métiers » : à propos de quelques résistances*, p79-95, Psychologie du travail et des organisations, vol.7, n°3 et 4.
- D'Aveni R.A. (1994) *Hypercompetition : managing the dynamics of Strategic Maneuvering* Simon & Chuster.
- Endlicher N.A. (2001) *an investigation of the Nexus between strategic planning and organizationnal learning*, Falls church Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Fanchini H. & Bieder C. (1996) *Le rôle positif de l'homme dans la fiabilité des systèmes – Rapport ISdF, Projet 7/95*
- Fiol C.M. & Lyles M.A. (1985) *organizational learning*, p. 803-813, Academy of Management Review, 10(4).
- Ghoshal S. & Bartlett C. (1998) *L'entreprise individualisée* Edition Maxima
- Goh S.C. (1998) *Toward a learning organization: the strategic building blocks*, P.15-20, S.A.M. Advanced Management Journal, 63 (2).
- Hamilton M.A. *Heterogeneous organizational learning : Overcoming the paradox* Darden Graduate School of Business, University of Virginia.
- Hatch M.J. (2000) *Théorie des organisations* De Boeck Université.
- Hedberg B. (1981) *How organizations learn and unlearn* In PC. Nystrom HW. H. Starbuck (Eds). Hd Book of orgnaizational design : vol 1, Adapting organization to their environment. Oxford University Press.
- Hewson R.(1997) *New dimension in strategic leadership*, p. 42-47, Strategy & Leadership, 25(5).
- Hutton W. (1995) *The State We're In*, London, Jonhatan Cape

Katz D. & Kahn R.L. (1983) *Organizations and the systems concept* in JR Hockman, E.E. Lawler III, & L. Porter (Eds), *perspective on behavior in organization* (2nd Ed), New York, Mac Graw- Hill Book Company.

Klein N. (2001) *No Logo*, London, Flamingo

Kleiner A. (1996) *The ages of heretics : Herses, outlaws and the forenumer of corporate change* New York, Currency Double day.

Leadbeter C. (2000) *Living on thin air* , The new economy, London, Penguin

Le Changement - Revue "Sciences Humaines" n°28 Mars Avril 2000 - Hors Série.

Le knowledge Management (2002) collection Harvard Business Review. Editions d'organisations

Mac Gill M.E., Slocum J.W. & Lei D. (1992) *Management practices in learning organisations*, 11 pages, *Organizational Dynamics*, 21 (1).

Mandras H. et Forsé M. (1983) *Le changement social* Armand Colin

Mintzberg H. (1996) *Ten ideas designed to rile everyone who cares about management* Harvard Business Review (July-August)

Morgan G. (1997) *Image of Organization* Thousand Oaks, CA : Sage Publications

Nonaka I. (1991) *The knowledge-creativity company*, p.96-104, Harvard Business Review (November-December).

Nonaka I. & Takeuchi K. (1997) *La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante* Bruxelles/Paris De Boeck Université.

Ortsman O. (1994) *Quel travail pour demain ?* Dunod

Pesqueux Yvon (2002) *Organisations : modèles et représentations* Gestion PUF

Reason J. (1998) *Acheving a safe culture : theory and practice* Work and stress Vol.12, n°3, PP 293-306

Reason J. et Anderson H.B. (1991) *Errors in team context*, draft paper for MOHAWK Stress Workshop

Schein E.H. (1993) *How can organization learn faster ?* The challenge of entering Green Room, SloanMANagement Review, Winter, PP 85-92.

Vaughan D.(1996) *The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. The University of Chicago Press.

