

Table of contents

- Les fondements socio-économiques de la collaboration
 - Les approches scientifique et administrative
 - L'approche durkheimienne
 - Vers un renouveau de la théorie des organisations
 - L'approche individualiste
 - L'approche constructiviste
 - Deux prix Nobel, deux visions dialogiques de la collaboration
 - Conclusion
 - Bibliographie
-

Les fondements socio-économiques de la collaboration

Dans ce chapitre, nous présenterons les fondements de la collaboration tels que présentés par les théories économiques, sociologiques ou organisationnelles. Nous aborderons dans un premier temps les approches scientifique et administrative autrement dit l'ère mécanique. Dans un second temps, nous prendrons un angle sociologique avec Durkheim. Dans un troisième temps, nous étudierons la période de renouveau de la théorie des organisations. Dans un quatrième et cinquième temps, nous couvrirons les approches individualiste et constructiviste. Enfin dans un sixième temps, nous présenterons deux visions dialogiques de la collaboration avec Oström et Williamson.

Les approches scientifique et administrative

Les théories de l'organisation ont pris racine à la fin du XIXe siècle avec les approches scientifique et administrative du travail de l'ingénieur américain Frédéric Winslow Taylor et de l'ingénieur français Henri Fayol. Ce courant que l'on regroupe communément sous le nom de théorie classique a également été nourri par le Britannique Lyndall Urwick et l'américain F.W. Mooney. Ces auteurs conçoivent la gestion comme « un processus de planification, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle. » (Morgan, 2006, p.17) comme le souligne le titre du livre que publie Fayol en 1916 *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. La collaboration se limite dans ce contexte à la coordination des tâches par les dirigeants en vue d'atteindre des objectifs préalablement définis par eux. L'employé a peu de prérogatives si ce n'est celle centrale d'accomplir une tâche simplifiée au maximum pour atteindre le rendement optimal c'est le *one best way*. Ce travail routinier, standardisé dont les tâches sont divisées de façon cartésienne autrement dit en divisant le tout en parties, transforme l'individu en *machine*. Selon Henry Mintzberg lui aussi ingénieur de formation et père d'une typologie des organisations, c'est le sociologue Max Weber qui le premier aurait utilisé le mot « machine » pour qualifier ce que Mintzberg appelle une bureaucratie. Il distingue six parties dans une organisation : le centre opérationnel où sont produits les biens et délivrés les services, le sommet stratégique d'où les dirigeants ont une vue d'ensemble sur l'organisation, la *ligne hiérarchique* qui relie par une ligne d'autorité le centre opérationnel le *sommet stratégique*, la *technostructure* composée d'experts qu'il appelle des *analystes* ayant en charge l'administration la planification et le contrôle, le *personnel de support logistique* qui s'occupe des services internes et enfin l'*idéologie* qui différencie l'organisation sur la base de ses traditions et de ses croyances

(Mintzberg, 2007, p.184-185). Une organisation mécaniste se caractérise par un sommet stratégique fort, une technostructure forte et une ligne hiérarchique élevée. Elle se révèle être d'une efficacité redoutable dans un contexte simple et stable. Après Mintzberg qui publia en 1979 *The structuring of organizations*, Nitin Nohria aujourd'hui doyen de la Harvard Business School synthétise l'approche mécaniste sous le label *structure fonctionnelle*. Celle-ci est organisée de façon verticale autour des intrants de production (Nohria, 1991). Ce modèle sera vivement critiqué, en particulier avec la crise des années 1930. On lui reproche d'être *déshumanisant* pour les travailleurs, d'être rigide et incapable de s'adapter dans un milieu instable et complexe (Morgan, 2006, p.27). Ces limites de l'approche mécaniste sont dues principalement à un problème de coordination qui repose sur des difficultés de communication informelle entre dirigeants et employés, qu'engendrent les barrières communicationnelles propres à ce type de structure (Mintzberg, 2007, p.257). La coordination est rigide, car assujettie à une supervision hiérarchique, des plans et des procédures (Nohria, 1991).

L'approche durkheimienne

Le français Émile Durkheim l'un des pères fondateurs de la sociologie, va s'intéresser au lien social, à l'époque où Taylor et Fayol fondent leurs approches scientifiques et administratives du travail. L'objectif de son oeuvre est de comprendre ce qui unit la société. Il s'inscrit dans le paradigme de l'holisme méthodologique qui perçoit l'individu comme déterminé par le tout auquel il appartient. La première théorie sur laquelle il se base est la division du travail que nous allons traiter ici. Durkheim n'est pas satisfait des théories qui ont cours telle que la théorie du contrat de Rousseau, contrat qu'il trouve insuffisant pour justifier la coopération. Selon lui, c'est l'économiste et philosophe écossais Adam Smith qui le premier aurait tenté de théoriser ce qu'il appela la *division du travail*. Cette division d'abord passée inaperçue n'a cessé d'augmenter avec l'accélération de la spécialisation du travail. Les hommes coopèrent selon Durkheim pour dépasser leurs insuffisances individuelles et par coopérer il entend « se partager une tâche commune » (Durkheim, 2007, p.93). Dans le regroupement qui émerge de la coopération, chacun occupe un rôle et partage sa connaissance avec le tout groupe et chaque individu en ressort grandit. L'éclairage ainsi apporté sur la division du travail dépasse l'aspect purement économique étudié jusqu'ici puisque « sa véritable fonction est de créer entre deux ou plusieurs personnes un sentiment de solidarité. L'une des clés pour comprendre Durkheim est la séparation qu'il fait entre ce qu'il appelle la *solidarité mécanique* et la *solidarité organique*. Par solidarité mécanique, il entend une communauté traditionnelle dans laquelle la conscience individuelle se confond avec la conscience collective. L'individu est réduit à l'état de chose, il n'a pas d'individualité, il est soumis à la collectivité. Il justifie ce modèle par l'état de guerre permanent dans lequel se trouvent les sociétés inférieures (ibid, p.170). Par solidarité organique, il entend la division du travail où des individus différents font des choses différentes et par leurs oppositions se solidarisent tout en conservant leurs intérêts *distincts* et *rivaux* (ibid, 190-191). Autrement dit, « il suffit que chaque individu se consacre à une fonction spéciale pour se trouver, par la force des choses, solidaire des autres. » (ibid, p.177). Pour en revenir au contrat, il lui attribue une source sociale, car, « la société lui prête une force obligatoire » (ibid, p.194) sans l'action régulatrice de la société le contrat n'a pas de force. L'individu durkheimien est libre de choix, mais une fois engagé contractuellement, s'il ne respecte pas son engagement il pourra être sanctionné par des obligations sociétales. La solidarité durkheimienne se matérialise à travers les règles de droit définissant des obligations, mais aussi à travers les moeurs. Concernant le droit, les règles juridiques sont classées en fonction des sanctions qu'elles appellent, à savoir les sanctions *répressives* qui impliquent une souffrance de l'agent et les sanctions *restitutives* qui impliquent une remise en ordre des choses (ibid, p.33-34). Le droit notamment pénal a pour rôle de contenir

tout individu qui menacerait l'«unité du corps social » (ibid, p.75). Soulignons que Durkheim a bien senti que chaque individu ou que chaque groupe fait partie d'un plus grand tout et que si précédemment l'*organisation mécanique* ou *segmentaire* permettait de négliger son voisin, l'*organisation organique* de par ses effets systémiques ne le permet plus. (ibid, p.202-203). Durkheim donne pour causes de la division du travail, la disparition progressive des structures segmentaires et le rapprochement physique des individus entre eux ce qui engendre un rapprochement moral. Cette concentration s'est selon lui constituée de trois façons : la concentration des populations des peuples avancés, le développement des villes et l'amélioration des canaux de communication et de transmission qui rapprochent les *segments sociaux* (ibid, p.238 à 241). Il met en évidence l'effet récursif qu'à la concentration de la société sur la division du travail et la division du travail sur la concentration de la société. (ibid, p.241). Le rapprochement physique sera plus tard renforcé par un rapprochement cognitif à travers ce que le théoricien canadien de la communication Marshall McLuhan appelle l'*information électrique*. Comme le montre à l'évidence le passage suivant : "*Pendant l'âge mécanique, nous avons prolongé nos corps dans l'espace. Aujourd'hui, après plus d'un siècle de technologies de l'électricité, c'est notre système nerveux central lui-même que nous avons jeté comme un filet sur l'ensemble du globe, abolissant ainsi l'espace et le temps, du moins en ce qui concerne notre planète*" (McLuhan, 1993 p.31). J'en discuterai plus à fond dans une section ultérieure.

Vers un renouveau de la théorie des organisations

Les dérives de l'approche mécaniste sur la division du travail et la crise des années 1930 vont recentrer la réflexion des penseurs des organisations sur l'humain (Rouleau, 2007, p.19-20). Le psychologue, sociologue et théoricien des organisations Australien Elton Mayo est reconnu comme le fondateur du mouvement des relations humaines. Il a dirigé des recherches (Les études de Hawthorne) qui ont porté sur la motivation au travail et sur les rapports humains (Morgan, 2006, p.33). Mayo va d'ailleurs fortement influencer un autre grand penseur de l'organisation, l'américain Chester Irving Barnard qui était impliqué dans les recherches de Mayo chez Western Electric tel que le souligne Kenneth R. Andrews dans l'introduction de la 8e édition de *The functions of the executive* (Barnard, 1968, p.ix). Dans cet ouvrage devenu une référence, Barnard nous dit Andrews cherche des réponses à ses propres échecs professionnels liés à l'utilisation des théories classiques. Il en ressort une contribution majeure qui est la création d'une théorie des organisations alternative au modèle de Fayol, qui placera la coopération (et pas uniquement la coordination) au centre de la théorie des organisations. Rouleau y voit une intégration des fondements de l'organisation scientifique et administrative du travail et des relations humaines (Rouleau, 2007, p.19). Barnard, donne une première définition de la coopération comme « un système fonctionnel d'activités entre deux ou plusieurs personnes » et considère la personne comme « l'objet du processus » (Barnard, 1968, p.17). Pour lui, un individu est amené à coopérer lorsqu'il est incapable de réaliser seul une tâche. En ce regroupant, les habilités des individus sont supérieures à celles de l'individu isolé c'est-à-dire que le tout est plus que la somme des parties. Les raisons soutenant la coopération proviennent premièrement de limites d'ordre biologiques des hommes à agir sur leur environnement physique, l'auteur en distingue trois types : l'énergie, la perception et la compréhension (Barnard, 1968, p.27). À titre d'exemple, un individu seul n'a pas la même force physique qu'un groupe, il a une perception des faits limitée selon ses capacités ou sa position, enfin sa compréhension des faits est influencée par son expérience et ses capacités cognitives. Pour mieux comprendre les systèmes coopératifs, l'auteur poursuit sa réflexion en ajoutant aux facteurs physiques et biologiques, les facteurs sociaux. L'individu mémorise son expérience passée ou dans certains cas est *conditionné* par elle, mais, il conserve une capacité de choix qui est relative à son *pouvoir* et à sa détermination dans la situation observée. Sachant cela, Barnard

souligne que l'individu peut être vu soit comme un *objet* à manipuler, on pense, à l'approche classique soit comme un *sujet* à satisfaire. Les facteurs sociaux quant à eux découlent des interactions (sociales) entre les individus d'un système coopératif entre eux et entre les individus et le groupe. L'auteur qualifiera d'*efficente* (*effective*) une coopération qui aura atteint son but et à l'opposé d'inefficente celle qui aura échoué à l'atteindre. Mais la réussite d'un système de coopération peut être constatée alors qu'au sein du système les contributions individuelles sont déséquilibrées. Barnard qualifiera alors d'*efficace* (*efficient*) un système coopératif qui répond aux motifs de ses individus et de cette efficacité dépend la survie du système (ibid, p.44). En clair, pour qu'une organisation soit efficace, il faut que ses objectifs organisationnels soient comblés, mais pour ce faire, elle doit combler les motifs des individus qui la composent. On a un effet récursif du système de coopération sur les motifs et, des facteurs d'efficacité sur le système de coopération. On note ici une rupture nette avec le modèle classique pour qui seule l'efficience comptait. Tous les projets coopératifs ont en commun : des limitations liées à leurs facteurs biologiques, physiques et sociaux qu'ils cherchent à dépasser, des aspirations à l'efficience et à l'efficacité (ibid, p.50). La définition d'un système coopératif peut être raffinée comme : « un complexe de facteurs physiques, biologiques, personnels, et sociaux qui entretiennent un lien systémique spécifique en raison de la coopération entre deux ou plusieurs personnes avec au minimum un objectif défini. » (ibid, p.65). Ce système n'étant qu'une partie d'un ensemble polysystémique plus large. Barnard retient également comme définition de l'organisation : « un système d'activités ou de forces consciemment coordonnées de deux ou plusieurs personnes » (ibid, p.73). Il justifie le terme "système" par la coordination des efforts entre les individus membres de l'organisation. Une organisation est constituée de trois éléments : la communication, le désir de servir et un objectif commun (ibid, p.82). Un individu lorsqu'il contribue à un système collaboratif renonce à une partie de ses libertés personnelles, pour qu'il accepte de le faire, et passe à l'action, il doit partager un objectif commun rassembleur (*un objet d'action concrète*) qui lui sera transmis par les leaders à travers les canaux de communication de l'organisation. Quand l'organisation est grande, la communication est plus compliquée en terme de coordination, chaque individu ne pouvant avoir qu'un nombre limité d'interactions avec les autres et plus complexe en terme de relations sociales, une importante partie des communications étant informelle. Le nombre et la répartition des leaders devront alors être pensés en conséquence, les activités sociales (à l'époque de Barnard) ne pouvant être menées à distance (ibid, p.119). Le rôle des leaders est de servir de noeuds de communication pour garantir le fonctionnement du système coopératif (ibid, p.215-216). Pour influencer les employés et les soumettre à l'autorité, les leaders peuvent utiliser un processus d'incitatifs objectifs que l'auteur regroupe sous l'expression *méthodes des incitatifs* et un processus de changement des attitudes subjectives la *méthode de persuasion* (ibid, p.141). Quatre conditions simultanées sont nécessaires pour qu'un individu se soumette à l'autorité (ibid,p.155) :

- *il peut et il comprend la communication*
- *au moment de prendre sa décision il pense que cela n'est pas inconsistant avec l'objectif de l'organisation*
- *au moment de prendre sa décision, il estime compatible avec son intérêt personnel comme un tout*
- *il est capable mentalement et physiquement de s'y conformer*

Barnard distingue ce qu'il appelle l'*organisation formelle* de l'*organisation informelle* qui génère des attitudes, des coutumes, des habitudes, des institutions qui en retour produisent les conditions nécessaires à l'émergence de l'organisation formelle qui est l'aspect visible de l'organisation (ibid, p.116). On voit bien l'importance de l'aspect informel des quatre conditions énoncées ci-dessus qui motivent un individu à se soumettre à l'autorité or, les exécutifs le négligent trop souvent, car l'autorité des exécutifs dépend

exclusivement de la ligne d'autorité ou la ligne hiérarchique pour Mintzberg (ibid, p.172 et 175). Pour Barnard, la fonction clé d'un exécutif avant même la définition des objectifs et les aspects logistiques, est la mise en place et le suivi d'un système de communication pour gagner la confiance afin d'atteindre l'efficacité et l'efficacité du système coopératif. Pour se faire, il doit : premièrement, déployer un système de communication formel, ainsi les canaux de communication doivent être connus et toucher chacun des membres, la ligne de communication doit être courte, mais respecter la hiérarchie, les personnes en charge doivent être des professionnels et les communications doivent être ininterrompues et authentifiées ; deuxièmement, il gèrera l'organisation informelle afin de diminuer les décisions inutiles et il composera avec les jeux d'influences. Barnard se positionne clairement en rupture avec les théories classiques en plaçant la coopération au centre de l'organisation. La coopération (non pas ses leaders) est « le processus créatif » et elle relève du travail de tous (ibid, p.259). Enfin, aussi louable et fondamentale qu'a été sa démarche, Barnard aborde selon Rouleau la coopération et la participation de façon scientifique (Rouleau, 2007, p.19). Force est également de constater que l'emphase est mise sur les exécutifs et que les autres membres de l'organisation ne sont pas traités comme des acteurs à part entière, dans le sens où le pouvoir de décision est contrôlé par les dirigeants.

Dans les décennies qui suivront les travaux de Barnard, le mouvement de l'école des relations humaines, va progressivement évoluer vers l'étude du comportement organisationnel (Rouleau, 2007, p.23). L'un des chercheurs les plus influents de cette période est le psychologue américain Rensis Likert. Dans *New patterns of management*, Likert à partir de résultats obtenus auprès de compagnies et d'organisations gouvernementales américaines, propose une nouvelle théorie générale des organisations basées sur les meilleures pratiques de gestion. Il montrera notamment que les gestionnaires qui appliquent les méthodes purement cartésiennes de travail qu'il qualifie de « job-centered » ont de moins bonnes performances que ceux qui portent attention aux dimensions humaines de leur équipe qu'il qualifie d'« employee-centered », en d'autres mots, une bonne collaboration passe par une prise en compte de l'aspect humain. On passe d'un contrôle rapproché sur le travail à une supervision plus générale qui tient compte des employés tout en évaluant leur productivité à partir de nouveaux instruments de mesure sur lesquels nous reviendrons plus tard. Comme pour Barnard, la qualité du management est gage de bonnes performances organisationnelles (Barnard, 1968, p.288), mais Likert pousse plus loin en donnant davantage de liberté aux employés. Il argumente notamment que les capacités humaines sont limitées, et que la « complexité » technologique nécessite la coopération qui s'appuie sur la spécialisation, car il n'est plus possible pour un seul superviseur de posséder l'ensemble de la connaissance (Likert, 1967, p.156). Il a été inspiré dans cette voie par Barnard et par la *rationalité limitée* de Simon dont la thèse a été publiée en 1947. Il classe ces auteurs parmi les rares penseurs à avoir théorisé les déviations aux bonnes pratiques de gestion prônées par les théories classiques (ibid, p.60). La communication comme chez Barnard est un élément crucial (ibid, p.44), mais chez Barnard qui insistait sur la mise en place d'un système de communication formel dont les leaders étaient les noeuds, la communication se faisait beaucoup du haut vers le bas. Chez Likert, les leaders et les superviseurs restent des noeuds de communication appelés « linking pin » mais la communication devient multidirectionnelle ce qui permet notamment d'augmenter la confiance réciproque. En d'autres mots, la communication est à la fois descendante, montante et horizontale. L'influence montante devient un critère d'appréciation des subordonnés envers leurs superviseurs (ibid, p.114). Likert inspiré notamment par les travaux de Mayo souligne l'importance de prendre en compte « les attentes, les normes, les valeurs de chaque individu » critères qui sont influencés par ses expériences passées et par les facteurs sociaux (ibid, p.92). Il montre aussi qu'en plus de faire partie de l'organisation, les individus sont des membres d'autres groupes externes à l'organisation qui les influencent. Les individus essayeront selon Likert d'imposer à leurs différents groupes les valeurs qui leur

sont les plus chères. L'individu est donc déjà considéré comme faisant partie d'un réseau plus large que les frontières de l'organisation, mais qui a une influence sur celle-ci (ibid, p.165). Ainsi le gestionnaire likertien a une attitude favorable envers ses subordonnés, il les rassemble, les aide, leur fournit les ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et surtout favorise la participation pour générer une forte loyauté au sein de son équipe. Dans le modèle de Likert, le groupe prend une nouvelle dimension. Ce ne sont plus des individus qui communiquent de façon isolée avec leur supérieur, ce sont les individus devenus membres d'un groupe qui partagent leurs idées, prennent les décisions et règlent les conflits. Les groupes sont eux aussi reliés entre eux et des superviseurs servent de relais ou « linking pins » pour diffuser l'information au sein de l'organisation. La nouvelle théorie du management vise à atteindre l'harmonie entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels et pour ce faire va revoir la structure, les procédures, les méthodes et ce que l'on appellera plus tard la culture organisationnelle. Tout ceci devra toutefois pouvoir être mesuré. Ici aussi Likert va innover à deux niveaux. Le premier est l'établissement d'une liste de variables issues des théories sociales permettant de mesurer la qualité et les performances d'une organisation humaine. Ces variables sont mesurées de façon concrète, mais aussi en fonction de la perception que les individus en ont (ibid, p.194). Ces variables se distinguent des variables purement économiques utilisées jusqu'à là et qui ne permettent d'agir qu'après coup. En mesurant régulièrement ces nouvelles variables, Likert souhaite donner aux organisations un outil de gestion qui permet à la fois de corriger les problèmes avant l'apparition d'effets indésirables et d'effectuer des changements technologiques (ibid, p.204-205). La seconde innovation va être l'utilisation des résultats de ces mesures comme guides pour les équipes pour améliorer leurs performances et non pour les punir. Likert va développer une typologie des systèmes de management. Le premier le système *exploitant autoritaire (exploitative authoritative)* se base sur les théories classiques où la domination des managers est totale et où les subordonnés ne sont pas considérés. Le second le système *bienveillant autoritaire (benevolent authoritative)* est un peu moins contrôlant et permet une participation limitée des subordonnés. Ces deux premiers systèmes fonctionnaient sur la prémisse qu'en contrepartie d'une rémunération, l'organisation pouvait contrôler ses subordonnés. Ce qui eut pu se justifier dit l'auteur lorsque les besoins primaires dépendaient de cette rémunération, mais se révèle infondé à l'époque où il rédige la nouvelle théorie du management (Likert, 1967, p.159). Le troisième le système *consultatif (consultative)* favorise davantage la coopération en permettant aux subordonnés de contribuer à la prise de décision dans leur domaine d'expertise et de communiquer de façon limitée avec la hiérarchie. Le quatrième système *participatif (participative)* est le système repris dans la nouvelle théorie du management de Likert qui fait la promotion de la participation à tous les niveaux de l'organisation et qui permet d'atteindre un haut niveau de coordination et de motivation. En d'autres termes, Likert définit l'idéal type à atteindre (qu'il reconnaît en tant que tel) et convie les organisations à s'en approcher le plus possible. (Likert, 1961, p.183). Likert prévient aussi que son ouvrage de 1961 est théorique et qu'il a besoin d'être validé empiriquement. En 1967, il publiera un autre ouvrage *The human organization* qui raffinerait certains concepts et surtout prouvera de façon empirique sa nouvelle théorie du management. Il relève que la réalité est souvent différente des aspirations exprimées par les dirigeants lorsqu'ils répondent à son questionnaire basé sur les quatre systèmes de management. Les dirigeants sont plus dirigistes qu'ils ne le pensent. Il montre aussi que le temps est une variable importante qu'il avait sous-estimée. L'impact de la mise en place d'un système participatif est rarement mesurable avant une période de temps considérable (Likert, 1967, p.81). Mais lorsque l'on s'approche de l'idéal type, Likert assure que son système est une solution efficace à la prise de décision et qu'il résout les problèmes liés à la décentralisation permettant à la fois d'assurer une coordination latérale tout en favorisant une intégration verticale (ibid, p.165-166). Un tel système long à construire par les changements de fonds et le suivi quotidien qu'il demande, peut être détruit en très peu de temps notamment en cas de changement d'un dirigeant, car, il

est plus difficile de gagner la confiance des subordonnés que de la perdre. Finalement, il est fort intéressant de voir que Likert sollicite la coopération de deux disciplines, les comptables et les psychologues (3) pour mesurer de façon scientifique l'actif humain (ibid, p146). Cela démontre une ouverture d'esprit vers une coopération inter-disciplinaire.

L'approche individualiste

Cette ouverture d'esprit Friedrich Hayek contemporain de Likert l'a poussée bien plus loin. Hayek est un philosophe et économiste autrichien qui s'inscrit dans le paradigme de l'individualisme méthodologique qui s'oppose au holisme méthodologique. Il ne croit plus comme Durkheim à une construction du social du haut vers le bas, mais au contraire du bas vers le haut autrement dit, les organisations sont le fruit des actions des individus qui la compose. Sa pensée est *architectonique* car, nous dit Philippe Nemo, dans la préface de la 1ère édition en un volume de *Droit, législation et liberté*, il fait partie du club restreint des « philosophes concepteurs de grands systèmes » (Hayek, 2007, p.19). Hayek pour asseoir sa pensée étudiera tour à tour l'économie, le droit, la science politique, et la psychologie. Il a le désir pour faire progresser l'économie en dépassant « les limites des paradigmes disciplinaires existants » (ibid, p.22). Hayek prend une approche systémique pour aborder le problème de l'ordre social en étudiant de façon combinatoire les systèmes économique, juridique, politique, sociaux et éthique, il dépasse ainsi la myopie disciplinaire (ibid, p.61). En premier lieu, Hayek déconstruit l'approche cartésienne il ne peut concevoir « que les institutions humaines ne serviront des desseins humains que si elles ont été délibérément élaborées en fonction de ces desseins » (ibid, p.69). Il pose pour faux l'affirmation que nos institutions sont le fruit de plans préconçus et démolit au passage les travaux de Hobbes et de Rousseau en qualifiant ce dernier de *disciple direct de Descartes*. Le contrat social ne peut être considéré comme l'unique fondement de la société (ibid, p.73). Hayek utilise le mot « constructivisme » pour parler du rationalisme cartésien sans aucun rapport avec le constructivisme tel que le définit Jean-Louis Le Moigne. Selon Hayek les économistes ont souvent abordé la « division du travail » mais ont moins traité la fragmentation de la connaissance et le fait que chacun d'entre nous ne possède qu'une infime part de la connaissance de la société nous rendant ignorant de la majorité des faits qui la composent dont pourtant nous profitons (ibid, p.79 et 82). Hayek rejoint ici Durkheim et Simon quant à la rationalité limitée des individus. Il pense également que nombre de règles de conduite que nous suivons ne sont pas explicites et que le « social-darwinisme » a fait fausse route à double titre le premier en se concentrant « sur la sélection des individus plutôt que celle des institutions et des pratiques, et sur la sélection des aptitudes innées des individus plutôt que sur celle des aptitudes transmises culturellement », le second en parlant de « loi de l'évolution » (ibid, p.100). Le rationalisme constructiviste n'a tenu aucun compte de la rationalité limitée (ibid, p.110). L'ordre est le concept central de *Droit, législation et liberté*, est il est défini comme suit : « un état de choses dans lequel une multiplicité d'éléments de nature différente sont en un tel rapport les uns aux autres que nous puissions apprendre, en connaissant certaines composantes spatiales et temporelles de l'ensemble, à former des pronostics corrects concernant le reste ; ou au moins des pronostics ayant une bonne chance de s'avérer corrects. » (ibid, p.121). Il distingue deux sources d'ordre, l'un *confectionné, artificiel ou délibéré* autrement dit, un *ordre construit* qu'il appelle aussi en grec *taxis* et l'ordre *mûri, auto-généré*, un *ordre spontané* qu'il appelle aussi en grec *kosmos* (ibid, p.124). L'ordre spontané échappe à l'esprit humain de par son degré de complexité trop élevé et ne relève d'aucune intention préalable, il émerge sans que personne ne l'ait pensé, mais s'avère utile aux membres de la société (ibid, p.128). Ce type d'ordre obéit à des règles de conduite souvent tacites, non exprimées. Hayek cherche à savoir « quelle sorte de règles de conduite procurera un ordre de société, et quelle sorte d'ordre produira certaines règles définies. » (ibid, p.135). Il faut

distinguer l'ordre spontané des règles sur lesquelles il repose, car, ces règles peuvent elles être ou spontanées ou bien « le produit d'un dessein délibéré ». Ordre spontané et ordre délibéré se combineront toujours dans des groupes d'individus ayant atteint une taille minimale (Hayek, 2007, p.138-139). À cause de sa complexité, on ne peut pas agir directement sur l'ordre spontané autrement dit, en contraignant ses membres, on peut agir qu'indirectement en « améliorant les règles qui conduisent à la formation d'un ordre spontané. » (ibid, p.146). Pour Hayek nous n'avons d'autre possibilité si nous voulons dépasser la rationalité limitée que de nous en remettre à « des forces supra-personnelles des « auto-organisatrices » qui créent les ordres spontanés. » (ibid, p.155) Pour guider l'action et préserver la liberté dans l'émergence d'un ordre spontané, certains principes devront être suivis, principes qui souvent sont plus efficaces lorsqu'ils demeurent tacites. (ibid,p.167). Ces principes, qu'ils soient formels ou informels ne peuvent être imposés à l'encontre de la volonté des membres de la société qui pourront toujours renverser les personnes au pouvoir. Hayek nous dit qu'au lieu de dire « toute loi découle de l'autorité » nous devrions « dire que toute autorité découle de la loi » (ibid, p.231). Hayek répond à la problématique de Durkheim en disant que ce qui tient la société ensemble, c'est ce que les individus répondent à des situations particulières en utilisant les *mêmes règles abstraites* ou *valeurs communes* qui devront faire l'objet d'une *critique immanente continue* (ibid, p.342,350 et 370). Pour conclure en terme de collaboration, Hayek nous dit : « Dans n'importe quel groupe d'homme dépassant la taille minimale, la collaboration reposera toujours à la fois sur l'ordre spontané et sur l'organisation délibérée » (ibid, p.139).

L'approche constructiviste

Les sociologues français Michel Crozier et Erhard Friedberg comme Hayek pensent que les systèmes sociaux ne peuvent être totalement réglés ou contrôlés (Crozier et Friedberg, 1977, p.29). Si Hayek était l'un des auteurs qui a le plus complexifié l'approche individualiste, Crozier et Friedberg vont aller plus loin en s'inscrivant dans le paradigme constructiviste (dans le sens de Le Moigne). Ils ne s'intéressent ni à l'individu, ni aux ensembles d'individus, mais à l'action qui les relie pour comprendre comment se construit le réel. Ils se concentrent sur les aspects politiques qui soutiennent la collaboration. Ils reprochent aux théories de l'organisation de croire en des lois universelles que les individus devraient appliquer à la lettre dans la conduite des organisations. Ces théories considèrent comme déviant tout ce qui n'est pas conforme aux normes et aux règles pré-établies. En 1993 Friedberg poussera plus loin la réflexion en montrant l'évolution théorique du concept d'organisation qui est passé d'un *objet social* à un *processus de construction d'un ordre local* le concept a subi une *complexification* et une *relativisation radicale*. (Friedberg, 1993, p.29-30). L'organisation n'est plus un instrument à la solde d'objectifs exogènes, elle a perdu ses prémisses d'unité et de délimitation précise de ses frontières (ibid, p.31). De même que l'organisation, l'individu s'est transformé passant de « l'homme économique » issu des théories classiques à « l'homme complexe » dont des auteurs comme Likert ont élargi les bases motivationnelles en mettant de l'avant les besoins psychologiques (ibid, p.35à38). « L'homme complexe » c'est aussi un individu, acteur qui opère avec toute sa complexité, son imprévisibilité et sa rationalité limitée, le système auquel il appartient. Les auteurs abordent la coopération comme un problème central à résoudre et non comme le corollaire d'un ordre naturel pré-déterminé. Ils proposent d'analyser la coopération comme un enjeu politique avec le pouvoir comme élément structurant à partir de deux raisonnements complémentaires. Le premier est le *raisonnement stratégique* qui émane des acteurs, pour révéler les attributs de l'ensemble du système à partir des comportements irrationnels de ses acteurs. Le second est le *raisonnement systémique* qui émane du système pour comprendre avec le chercheur en quoi et pourquoi les comportements déviants *sont en fait rationnels* (Crozier et Friedberg, 1977, p.233).

Autrement dit, il s'agit premièrement d'analyser par la méthode inductive l'acteur pour ne pas tirer de conclusions hasardeuses de l'analyse systémique qui sans cela deviendrait déterministe et deuxièmement d'analyser par la méthode déductive les finalités et la cohérence du système pour dépasser l'aspect purement phénoménologique. L'intégration entre la logique systémique et de la logique stratégique se fait à partir du *concept du jeu* tout en conservant leur dialogique à savoir l'*égoïsme de l'acteur* et la *cohérence finalisée du système*. (ibid, p.237). Pour Crozier et Friedberg, « le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération » (ibid, p.113). Le jeu marie la liberté de l'acteur-joueur qui reste libre de ses choix en tentant de satisfaire ses intérêts, et la contrainte des règles du jeu ainsi que l'élaboration d'une stratégie gagnante basée sur ses pouvoirs dans une situation et à un instant donné. Les auteurs donnent deux définitions du pouvoir qui soulignent l'importance de l'acteur : « la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. » (ibid,p.65) et « un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. » (ibid, p.69). À la base du pouvoir on trouve l'incertitude, l'individu qui est en mesure de la contrôler dans une configuration de jeu donné, peut négocier. Il y a un lien irréductible entre pouvoir et coopération et ce pouvoir bilatéral ou multilatéral ne peut exister que dans l'action (Friedberg, 1993, p.114 à 117). Le jeu n'est pas figé, les acteurs peuvent à tout moment en changer la donne en déplaçant par exemple les zones d'incertitudes. Selon les auteurs les sources de pouvoir sont au nombre de quatre : « celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle ; celles qui sont liées aux relations entre l'organisation et sont ou, mieux, ses environnements ; celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations ; celles enfin qui découlent de l'existence de règles organisationnelles générales. » (Crozier et Friedberg, 1977, p.83). Chez Crozier et Friedberg, le pouvoir est naturel, il ne porte pas la connotation négative ou répressive qu'on lui attribue souvent ; il existe à partir des structures qui limitent son champ d'exercice. La typologie des structures organisationnelles de Mintzberg montre où se situe le pouvoir formel c'est-à-dire les « parties officielles et codifiées de la structure » (Friedberg, 1993, p.143). Dans l'*organisation mécaniste*, le pouvoir est entre les mains des managers du sommet stratégique, dans l'*organisation divisionnalisée* le pouvoir est entre les mains des directeurs de divisions, dans l'*organisation professionnelle* le pouvoir est dans la compétence des professionnels, enfin dans l'*organisation innovatrice* le pouvoir revient à tous ceux qui possèdent la compétence sans lien avec leur position (Mintzberg, 2007). Nohria, synthétise en d'autres termes les conclusions que Mintzberg. La structure *fonctionnelle* basée sur les intrants a un pouvoir décisionnaire centralisé, la structure *divisionnelle* basée sur les extrants sépare le pouvoir stratégique du pouvoir exécutif, la structure *matricielle* basée à la fois sur les intrants et les extrants s'appuie sur un partage de pouvoir et enfin, la structure *réseau* (innovatrice chez Mintzberg) se construit autour de la connaissance et un pouvoir hautement décentralisé (Nohria, 1991). On peut dire que la façon dont une organisation structure ses canaux de communication influence les jeux de pouvoir. Les structures formelles ne sont pas les seules sources de pouvoir, les structures informelles en sont d'autres. Par structures informelles, on entend le : « foisonnement des pratiques, interactions et relations non prévues officiellement, voire clandestines et occultes, et qui forment ce qu'on pourrait appeler une seconde réalité parallèle, en opposition à la première. » (Friedberg, 1993, p.143). Les structures informelles sont très présentes dans l'*organisation réseau* (Nohria, 1991). En appliquant leur méthode, Crozier et Friedberg ont montré des interdépendances obliques entre les acteurs. Cette découverte amène un nouveau regard sur ces interdépendances qui généralement sont représentées comme des silos verticaux ou horizontaux dans les théories de l'organisation. Chez Barnard et Likert, les noeuds ou les *linking pins* permettant de connecter les acteurs entre eux sont internes à l'organisation et visent à favoriser la coopération. Crozier et Friedberg s'intéressent tant aux liens entre acteurs internes, qu'aux liens entre acteurs internes et acteurs externes à l'organisation. Ils suggèrent même la création de

cellules spécialisées dans les relations avec l'environnement afin de mieux *stabiliser* et *personnaliser* les systèmes et sous-systèmes auxquels l'organisation est reliée (Crozier et Friedberg, 1977, p.165). Les auteurs nomment leur objet d'analyse *système d'action concret* c'est-à-dire « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux. » (ibid, p.286). Le changement vu au travers du système d'action concret ne consiste plus à vaincre les résistances par le haut en persuadant, formant, éduquant et en frappant d'ostracisme les résistants. Il consiste plutôt en un apprentissage par les acteurs avec éventuellement la création et l'acquisition de nouvelles capacités collectives dont un nouveau modèle de jeu émergera (ibid, p.392). La solution aux problèmes de pouvoir serait de les exposer au grand jour pour contrer toute *crystallisation de relation de dépendance* ce qui ferait de l'autogestion le problème de notre temps (ibid, p.443 à 445).

Deux prix Nobel, deux visions dialogiques de la collaboration

En 2009, dans son discours de remise des prix du Nobel d'économie, le professeur Tore Ellingsen tenait les propos suivants : « *In our search for better institutions, a crucial step is to understand existing institutions. Thanks to Elinor Oström and Oliver Williamson we now have a much deeper understanding of economic governance than ever before.* »¹. Cette année-là étaient couronnés deux penseurs qui selon nous résument l'état d'esprit dans lequel la pensée économique se situe en ce début du XXIe siècle.

Tout d'abord Elinor Oström première femme récipiendaire du prix Nobel d'économie, est récompensée pour son travail sur la gestion des biens communs. Ces derniers se définissent comme des ressources partagées par un groupe de personnes.

« *Commons is a general term that refers to a resource shared by a group of people. In a commons, the resource can be small and serve a tiny group (the family refrigerator), it can be community-level (sidewalks, playgrounds, libraries, and so on), or it can extend to international and global levels (deep seas, the atmosphere, the Internet, and scientific knowledge). The commons can be well bounded (a community park or library); transboundary (the Danube River, migrating wildlife, the Internet); or without clear boundaries (knowledge, the ozone layer).* » (Hess et Oström, 2006, loc. 86)

L'apport d'Oström va à l'encontre de la croyance populaire qui dans les sociétés occidentales, s'en remet à des organisations privées ou des gouvernements pour gérer les ressources. Oström et d'autres dans la foulée ont montré que des individus qui s'auto-gouvernent sont capables de gérer tout aussi bien ces mêmes ressources à travers des règles qu'ils auront eux-mêmes établies (c'est là que se situe la principale rupture). Ellingsen l'a souligné dans la suite de son discours en ces termes :

« *Conventional wisdom said that resources such as woods, lakes, pastures and groundwater should not be commons, but ought to be either owned by individuals or tightly regulated by governments. To the contrary, Oström showed that self-governing user groups frequently establish regulations that enable them to manage such resources remarkably well. One deep insight is that rational usage rules are only one part of the solution. People are more respectful of rules that they themselves have taken part in creating, monitoring and enforcing. The process for creating and implementing the rules can be as decisive as the rules themselves.*

Dans le champ des communs, nous nous intéressons avec la collaboration wiki au domaine portant sur l'information et le savoir comme des biens communs. Le wiki peut être selon l'usage qu'on en fait considéré comme un bien commun, on pense à Wikipedia. Ce domaine lié à l'information et au savoir nous disent Hess et Oström s'il est en devenir, mobilise déjà de façon surprenante nombre d'académiques, d'artistes et d'activistes. (Hess et Oström, 2006, loc. 80). Hess et Oström ajoutent une remarque d'importance pour la collaboration wiki : « *Self-organized commons require strong collective-action and self-governing mechanisms, as well as a high degree of social capital on the part of the stakeholders* ». Autrement dit, pour qu'un wiki s'auto-organise, cela nécessite une forte implication collective, des mécanismes d'auto-gouvernance et un degré élevé de capital social. Le concept de capital social a été développé par Robert Putnam cité par Hess et Oström, celui-ci le définit ainsi : « *Social capital refers to the aggregate value of social networks (i.e., who people know), and the inclinations that arise from these networks for people to do things for each other (i.e., the norms of reciprocity) (Putnam 2000)* » (Hess et Oström, 2006, loc. 102).

De façon large Oström définit les principes qui s'appliquent aux biens communs comme suit (Oström, 1990, p.90-102) :

- Clearly defined boundaries should be in place
- Rules in use are well matched to local needs and conditions
- Individuals affected by these rules can usually participate in modifying the rules
- The right of community members to devise their own rules is respected by external authorities
- A system for self-monitoring members' behavior has been established
- A graduated system of sanctions is available
- Community members have access to low-cost conflict-resolution mechanisms
- Nested enterprises-that is, appropriation, provision, monitoring and sanctioning, conflict resolution, and other

Il est nécessaire de souligner que selon D. Bollier la théorie des biens communs, vient combler une insatisfaction grandissante, l'insatisfaction des droits de propriété et du marché comme solution unique. Les communs matérialisent une alternative qui relie en tentant de les harmoniser : l'économique, le social et l'éthique (Bollier dans Hess et Oström, 2006, loc. 380 et 386). Dans les communs, à l'opposé des organisations classiques, les parties prenantes principales sont les citoyens ou les communautés d'utilisateurs (ibid, loc. 401). Malgré les avancées des technologies numériques, notre cadre mental demeure ancré dans une ère pre-Internet poursuit Bollier (ibid, loc 396). Les communs informationnels (information commons) se proposent de nous aider à concevoir une nouvelle carte mentale pour des problèmes aujourd'hui incompris. En d'autres termes, ce qui est proposé est une nouvelle grille d'analyse pour penser notre monde en profonde mutation à l'heure numérique. Bollier s'oppose à Garrett Hardin et sa tragédie des communs (*tragedy of commons*) qui remet en question leur efficacité, car il est aujourd'hui prouvé qu'avec une configuration adéquate les communs sont viables (ibid, loc. 427). Il ajoute :

« *The radical efficiencies of "peer production" (open-source software, collaborative websites, peer-to-peer knowledge sharing, and so on) are challenging some foundational assumptions about free-market theory, at least as they apply to the networked, digital environment.* » (ibid, loc.471).

Le wiki s'inscrit dans ces propos de Bollier, car la majorité des moteurs wiki sont de source libre, par essence

collaboratifs et ils favorisent le partage de savoir de pair à pair, nous reviendrons sur les wikis au chapitre 2. Nancy Kranich cite Yochai Benkler qui nous dit que la production de pair à pair c'est : "a process by which many individuals, whose actions are coordinated neither by managers nor by price signals in the market, contribute to a joint effort that effectively produces a unit of information or culture." (Nancy Kranich chap. 4 Countering Enclosure : Reclaiming the Knowledge Commons dans Understanding Knowledge as a commons loc. 1098). De plus, la technologie comme facteur de contingence le plus fort remet souvent en question les règles établies de façon sournoise comme la si bien dit McLuhan, "le medium est le massage" (McLuhan, 1964). Oström et Hess l'expriment ainsi : "*Often the rules are hard to "see," as with protocols, standards, and computer code. Even more challenging is the occurrence of "technological inversion," where the capabilities of technology contradict traditional missions, values, or even constitutional rights.*" (Oström et Hess, 2006, loc. 644).

Si comme on l'a vu certains voient dans les communs une alternative au marché, marché et communs ne sont pas antagonistes, mais complémentaires nous dit Bollier : « *Markets and commons are synergistic. They interpenetrate each other and perform complementary tasks.* » (Bollier dans Hess et Oström, 2006, loc. 507). En des termes morinien, nous dirions que leur relation est dialogique puisque : « *la dialogique consiste à maintenir la dualité au sein de l'unité entre deux logiques à la fois complémentaires et antagonistes* » (Morin, 1991, p. 291).

Cette dialogique, le jury du Nobel l'a perçu en récompensant au côté d'Elinor Oström l'économiste Oliver Williamson. Williamson a été l'élève de Kenneth Arrow, prix Nobel d'économie en 1972. À l'origine des travaux de Williamson, on trouve le célèbre article publié en 1937 par Ronald Coase prix Nobel d'économie en 1991 et père des coûts de transaction, intitulé *The nature of the firm* dans lequel il répond à la question : pourquoi les organisations existent ? La question devait être posée sachant qu'à l'époque d'Adam Smith pour les philosophes et les économistes des lumières, le monde était constitué de producteurs et de consommateurs atomisés. Pour Coase, une organisation existe pour limiter les coûts contractuels relatifs aux échanges de biens et de services c'est-à-dire pour limiter les coûts de transaction. Un chef d'entreprise n'est plus obligé de signer une série de contrats individuels avec ses différents facteurs de production, puisque ces derniers sont regroupés à l'intérieur de son organisation. Une relation d'autorité s'établit alors entre l'entrepreneur et les employés qu'il coordonne. L'employeur devra cependant veiller à ce que le coût de cette coordination reste en deçà du coût de transaction du marché sans quoi l'organisation n'aurait plus lieu d'être. En effet, les coûts de transactions internes d'une firme peuvent dépasser ceux du marché, lorsque le coût d'organisation de transactions additionnelles augmente, grevant le potentiel productif. Coase signalait que toute invention en mesure de regrouper les facteurs de production permettra une réduction des coûts de transaction et par là même la croissance de la firme.

« *Inventions which tend to bring factors of production nearer together, by lessening spatial distribution tend to increase the size of the firm. Changes like the telephone and the telegraph which tend to reduce the cost of organising spacially will tend to increase the size of the firm.* » (Coase, 1937)

En citant le téléphone et le télégraphe, qui sont des outils de communication de un vers un, comme réduisant les coûts de transaction, Coase était loin d'imaginer ce qu'un réseau comme Internet qui est un outil de communication de plusieurs vers plusieurs allait avoir comme impact sur ces mêmes coûts de transaction. Dans le cadre collaboratif qui nous intéresse, on voit que Coase portait son attention sur la coordination en vue d'améliorer la production. Williamson a poursuivi la pensée de Coase en la mariant à celle d'Herbert Simon un

autre prix Nobel. Comme Coase, il est motivé par l'efficacité : "I take efficiency to be the main purpose of economic organization" (Williamson, 2006). Nous verrons au chapitre 4 lorsque nous étudierons les mondes de Boltanski et Thévenot que la théorie de Williamson trouve un écho dans les mondes industriel et marchand. Williamson résume en sept points, les grandes lignes de sa théorie des coûts de transaction (Williamson, 2007). Premièrement, la théorie s'appuie sur une approche verticale dans la foulée de Coase en s'intéressant au paradigme du *faire ou faire-faire*. Deuxièmement, l'unité d'analyse de Williamson est la *transaction* prise dans son contexte. Troisièmement, il décrit des modes de gouvernance internes. Il introduit en particulier la notion de délégation dont il décrit les bénéfices comme suit (Williamson, 2006):

- *delegation is the means by which to assign problems to those with the better training, ability, and deeper knowledge of the particulars (to include tacit knowledge acquired through learning-by-doing);*
- **delegation enhances incentives by linking compensation and promotions to performance (although excesses of incentive intensify are also a concern);*
- *respect for delegation serves as a check upon the propensity of controllers to engage in excesses of control;*
- *delegation is usefully practiced within the firm as well as between the owners of equity capital and the management of the firm.*

La délégation s'intègre à la théorie des coûts de transaction par le fait que Williamson pose comme central, le problème de l'adaptation des organisations. La délégation est le moteur d'une adaptation efficace : "Delegation is vital to adaptive efficacy." (Williamson, 2006). Quatrièmement, l'économie des coûts de transaction est optimale lorsqu'il y a un alignement entre les transactions et la structure de gouvernance. Cinquièmement, Williamson propose un schéma contractuel simplifié (Figure n.1) et souligne que tout problème contractuel peut être analysé en terme d'économies coût de transaction. Sixièmement, la théorie des coûts de transaction s'appuie sur de solides fondations empiriques. Enfin, septièmement, les politiques publiques ont bénéficié de la théorie dans l'amélioration de leur efficacité.

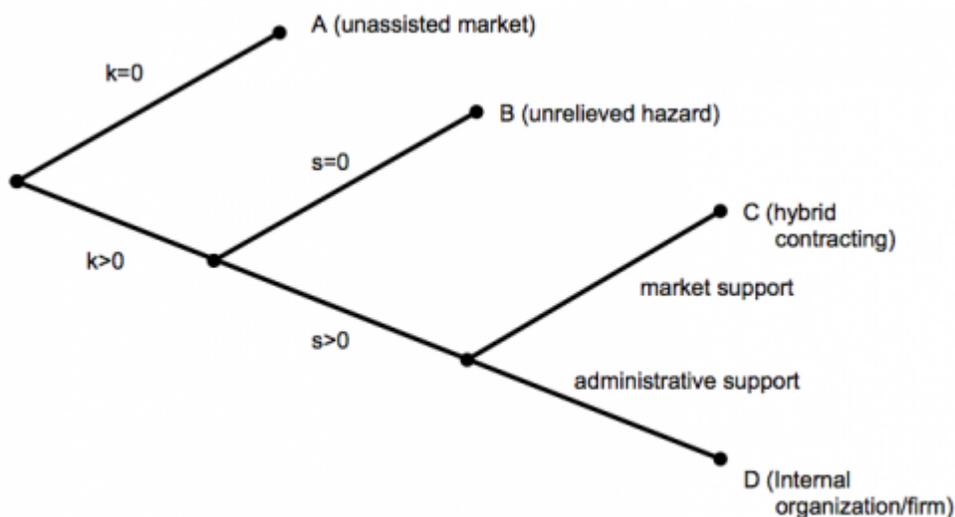


Figure n. 1 : Schéma contractuel simplifié (Williamson, 2007)

Williamson conclut en soulignant que la théorie des coûts de transaction est plus interdisciplinaire que la

littérature contractuelle et de l'économie des organisations. Elle fait l'objet de nombreuses recherches complémentaires qui construisent petit à petit sa légitimité et complètent le projet utopique vieux de 70 ans de Chester Barnard de concrétiser une *science de l'organisation* (Williamson, 2007).

Ellingsen conclut quant à lui son discours de remise du prix Nobel d'économie en ces termes :

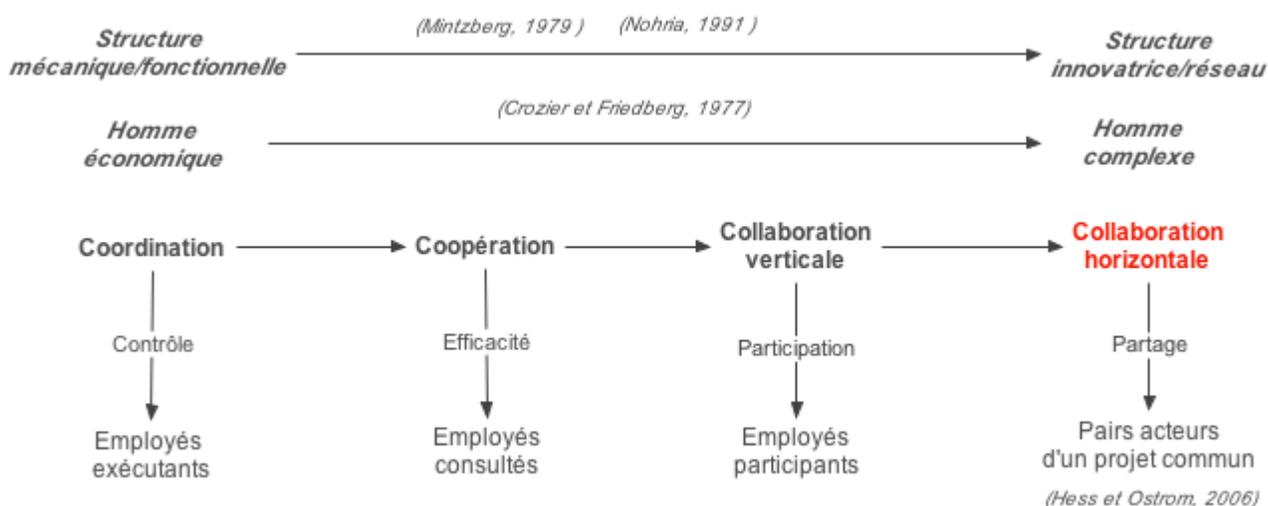
« "Mankind has prospered from science, but prosperity will endure only if institutional innovation keeps pace of technological innovation. In the years to come, we will have to develop countless new rules, agreements and enforcement mechanisms. In doing so, we are blessed to be able to build on your foundations. In its two hundred and seventy-first year, the Royal Swedish Academy of Sciences could not have awarded a more timely prize" »³ .

Notre conclusion est à l'effet, que les travaux d'Oström et de Williamson résument où nous en sommes en terme de collaboration. D'un côté la collaboration n'est envisageable pour une organisation si et seulement si ses coûts de transactions sont inférieurs à ceux du marché, de l'autre, les biens communs se posent comme une alternative au marché avec des individus connectés par l'Internet et capables de réaliser des projets de collaboration en s'auto-gouvernant. En d'autres termes les organisations n'ont pas d'autres choix que de s'adapter en réduisant encore leurs coûts de transaction sur un marché dont Internet a considérablement augmenté l'efficacité ou bien disparaître et être remplacées par d'autres organisations plus efficaces ou par un groupe de personnes qui s'auto-gouvernent. La collaboration wiki en s'appuyant sur la technologie Internet réduit les coûts de transaction et fournit aux organisations les mêmes capacités collaboratives qui ont fait le succès de nombre de projets communs dont Wikipédia est la figure emblématique.

Conclusion

Sous la lentille des théories scientifiques et administratives c'est-à-dire des théories classiques des organisations, la collaboration se limite à de la simple coordination des tâches. Les dirigeants du haut de leur sommet hiérarchique planifient et répartissent les tâches puis contrôlent l'activité de façon autoritaire sans tenir compte pleinement des attentes de leurs subordonnés. On se trouve dans le cas d'un *management technique* dans lequel selon Déry, les gestionnaires plutôt que de composer avec la complexité humaine, l'ignore en se concentrant avant tout sur la chaîne de commandement où les personnes miment des machines au service de l'efficacité (Déry, Le Management, 2010 p.71). Les fondateurs de la sociologie dont fait partie Durkheim ont très vite pris la mesure des dérives que de telles approches provoquent. Durkheim souligne toutefois que la division du travail à la base du système classique n'est pas mauvaise en soit, car en passant de la *solidarité mécanique* à la *solidarité organique* les liens sociaux entre les individus se sont renforcés les rendant plus libres et plus solidaires à la fois (Durkheim, 2007). Ce ne sont dit-il que les formes anormales, les pathologies de la division du travail qui sont néfastes. Barnard sera l'un des premiers à taper dans la fourmière classique et à donner un nouveau souffle aux théories des organisations en faisant de la coopération l'élément central. À ce stade, on est au début du mouvement des relations humaines au sein de la théorie des organisations, on ne parle plus uniquement de coordination, mais surtout de coopération. Une organisation doit dans ce contexte être *efficente* dans l'atteinte de ses objectifs tout en étant *efficace* dans l'atteinte des motifs des individus qui la composent (Barnard, 1968). Pour générer cette coopération, Barnard a souligné l'importance de la communication formelle et informelle. Likert pour améliorer les performances par la diffusion des savoirs au travers du système coopératif, théoriser un management plus humain incluant une communication multidirectionnelle dont les dirigeants sont les relais (Likert, 1961, 1967). Nous appelons

collaboration verticale ce type de coopération qui fait participer les employés, mais leur impose encore une ligne hiérarchique verticale. L'approche de Likert si elle amène une nette amélioration des conditions de travail demeure positiviste dans le sens où tout doit être mesuré et mesurable. Hayek quant à lui considère que certaines choses nous échappent et que pour dépasser nos capacités limitées, il nous faut croire en l'existence d'un *ordre spontané* qui n'aurait pas été pensé au préalable notamment par les dirigeants (Hayek, 2007). De cet ordre naissent des connaissances tacites dont certaines seront formalisées, mais dont la majorité demeurent invisibles tout en devenant des références au sein de la société qui les a générées. En d'autres termes, Hayek oppose à l'ordre fabriqué et vertical de l'État, l'ordre spontané et horizontal du marché. Pour Crozier et Friedberg les théoriciens nous offrent un cadre formel qui peut nous servir de repère, mais pas de loi (Crozier et Friedberg, 1977, p.280), c'est pour cela qu'au principe de la coopération organisationnelle, ils nous proposent à la place d'une théorie, une *méthode d'analyse et de compréhension de la réalité sociale* (ibid, p.110) où la coopération est vue comme un jeu de pouvoir. De l'holisme méthodologique aux approches constructivistes en passant par l'individualisme, la coopération a pris une nouvelle dimension due à la complexification de l'organisation et de ses membres. La figure n.2 propose une synthèse de ce chapitre sur l'évolution de la collaboration avec pour point de départ la coordination où les employés sont des exécutants contrôlés par une hiérarchie verticale typique d'une structure mécanique ou l'homme est économique. À un second stade, la coordination devient coopération, on recherche l'efficacité et on consulte les employés. À un troisième stade, la coopération devient collaboration verticale, on sollicite la participation des employés, mais le commandement vient d'en haut. Enfin, à l'ère d'Internet, se dessine une collaboration horizontale basée sur le partage et l'auto-gouvernance entre pairs d'un projet commun (Hess et Oström, 2006). Sur un continuum humain, l'homme économique de Crozier et Friedberg se révèle complexe (Crozier et Friedberg, 1977). Sur un continuum structurel, l'organisation mécanique mintzbergienne ou fonctionnelle chez Nohria, se transforme en structure innovatrice ou réseau (Mintzberg, 2007) (Nohria, 1991). En ce début de XXIe siècle, la verticalité de l'État, des institutions et des organisations rencontre l'horizontalité à laquelle aspirent des individus connectés qu'Hessel invite à s'indigner face aux dérives de la verticalité (Hessel, 2011). Longtemps, l'innovation était philosophique, avec pour objectif de penser des modèles de société. Puis, l'innovation est devenue sociale, elle nous a conduit à repenser nos organisations. Aujourd'hui à l'ère d'Internet, l'innovation est tout autant technologique que sociale, elle nous oblige à repenser nos actes d'organiser, autour d'une collaboration horizontale facilitée par les technologies et dont les acteurs s'auto-gouvernent entre pairs.



Bibliographie

- Barnard, C. 1968. *The Functions of Executive, Thirtieth anniversary edition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press
- Arellano, Friedberg, March. 2011. Panel, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Mexico
- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm, *Economica N.S.*, 4: 386-405
- Crozier, M. et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*, Paris: Seuil
- Déry, R. 2010. *Le management*, Montréal : JFD Éditions
- Durkheim, Émile. 2007. *De la division du travail social*, 7e éd. "Quadrige". Paris: Presses universitaires de France, 40, xlv, 416 p.
- Friedberg, E. 1993. *Le pouvoir et la règle*, Paris : Seuil
- Hayek, Friedrich August, Philippe Nemo et Raoul Audouin. 2007. *Droit, législation et liberté une nouvelle formulation des principes libéraux de justice et d'économie politique* préface de Philippe Nemo traduction de l'anglais par Raoul Audouin, revue par Philippe Nemo Trad. de: fre, **Nouvelle éd.**. Coll. «Quadrige Grands textes». Paris: Presses universitaires de France, 1 vol. 947 p.
- Hess C. et Oström E. 2006. *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*, Editors, Cambridge, Massachusetts : The MIT Press
- Hessel, S. 2011. *Indignez-vous !* Indigène Editions
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*, New York : McGraw-Hill
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill
- Mintzberg, H. 2007. *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation
- Morgan, G. 2006. *Images de l'organisation*. Saint Nicolas, Les Presses de l'Université Laval
- Morin, Edgar. 1991. ""De la complexité: complexus dans Les théories de la complexité - Autour de l'oeuvre d'Henri Atlan - Colloque de Cerisy"". In *La couleur des idées*, p. 455. Paris: Seuil.
- Nohria, N. 1991. Note on Organization Structure, Harvard Business School Publishing, Boston
- Rouleau, L. 2007. *Théories des organisations Approches classiques* Québec, PUQ
- Williamson, O. 2006. Corporate Boards of Directors : A Dual-Purpose (Efficiency) Perspective, University of California, Berkeley
- Williamson, O. 2007. Transaction Cost Economics: An Introduction, *Economics discussion papers* University of California, Berkeley

1 http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/presentation-speech.html

2 http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/presentation-speech.html

3 http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/presentation-speech.html