

Quand la confiance rapporte plus que le contrôle

Les entreprises doivent abandonner les outils de mesure du travail effectué fondés sur la défiance pour privilégier les outils de coopération

PAR JEAN-PIERRE BOUCHEZ

On ne peut manquer d'être saisi lorsque l'on observe, dans un certain nombre de grandes entreprises, le paradoxe entre l'amorce de gouvernances fondées sur la confiance coopérative et le partage, et l'usage permanent d'outils de gestion dont le carburant est... la méfiance.

Depuis quelques années, on assiste à une forme d'épuisement de l'usage, des modes et des modèles managériaux, à l'image du *reengineering* (« réingénierie ») ou du *lean management* (« management maigre »), tandis que se mettent en place une profusion de dispositifs de contrôle, qu'il s'agisse des multiples *reportings* (outils de mesure du travail effectué) ou du recours systématique à des indicateurs ou tableaux de bord, facilités par la sophistication des systèmes d'information. Cette instrumentation marquée des outils de gestion, à tous les échelons de l'organisation, crée une forme de méfiance, y compris parmi certains dirigeants.

Ce retour d'une forme de rationalisation, qui présente des analogies avec le *scientific management* cher à Taylor, développées il y a déjà plus d'un siècle, produit deux effets. D'une part, on peut observer, dans certains cas, que l'effet de seuil est dépassé en termes d'exigence et d'implication des personnes, générant des effets négatifs, notamment en ce qui concerne la productivité, le stress ou le désengagement. D'autre part, on peut se demander si la « main invisible » de cette gouvernance par les processus n'a pas pris en partie le pouvoir sur les hommes. Les pratiques de reporting abusives, assimilables à des dispositifs de justification quasi aveugles, contribuent souvent à affaiblir

l'autorité des managers intermédiaires, trop occupés qu'ils sont à renseigner les multiples tableaux de bord.

Ces phénomènes ne doivent pas être traités à la légère et renvoient à la tension entre rationalisation et innovation. Le chercheur Michel Berry avait relevé et anticipé ce phénomène dans un texte quasi trentenaire, où il fustigeait cette « technologie invisible », créant des choix mécaniques échappant aux acteurs (« *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* », Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 1983). En dépit de ces excès, le contrôle est indispensable, mais il doit être raisonnable, raisonné, et donc « mesuré ».

FORME HYBRIDE DE GOUVERNANCE

Ayant rencontré dans le cadre d'une recherche une vingtaine de directeurs et responsables de management du savoir de grands groupes français, j'ai constaté la réalité de la pénétration et de l'usage croissant des réseaux sociaux. Mais, surtout, j'ai constaté une forme collaborative prometteuse, construite le plus souvent à la base du tissu du réseau social, souvent qualifiée de communauté de pratiques « pilotées ». Celles-ci tendent à se substituer aux communautés dites « autogérées ». Tout en ayant toujours pour dessein de rassembler des membres qui s'engagent dans des partages réciproques de connaissances et de pratiques à partir d'intérêts, de valeurs et de finalités communs, reposant sur des liens forts et une confiance réciproque. Ces communautés bénéficient des effets amplificateurs de l'interactivité liée aux technologies numériques « 2.0 » et, ainsi, d'une intelligence collective décuplée.

Cette forme hybride de gouvernance pilotée repose en réalité sur un équilibre managérial délicat et subtil, variable selon la culture, le style de management, la maturité numérique, etc. Cela se traduit par une complémentarité entre l'équipe de direction de l'entreprise et les communautés concernées, le plus souvent orientées business. Cela est facilité par la présence en leur sein d'un « sponsor », un représentant considéré comme légitime par la direction générale, capable à ce titre de soutenir sa commu-

nauté, de la promouvoir et de lui octroyer certaines ressources (notamment du temps). De manière complémentaire, le *community manager* participe à son animation au quotidien, lui donne une impulsion, coordonne et régule ses activités, etc. Mais, dans cette position hybride entre logique hiérarchique et logique communautaire, il importe qu'elle conserve l'esprit de cette dernière qui fonde précisément sa singularité et sa spécificité.

Unanimes, la vingtaine d'interlocuteurs de grands groupes rencontrés soulignent les bénéfices socioéconomiques associés à cette forme communautaire, qu'il s'agisse de l'accroissement de l'efficacité du travail collaboratif, de la coopération entre individus et groupes, du partage et de la capitalisation des meilleures pratiques..., y trouvant l'expression singulière, à l'échelle de l'entreprise, d'une économie fondée sur le savoir.

Mais l'essentiel est encore au-delà. Rêvons à peine : cette nouvelle forme de gouvernance hybride, en partie atypique, constitutive d'un appel d'air coopératif, ne pourra cohabiter durablement avec une gouvernance quasi procédurale. Elle entrouvre une fenêtre vers un nouveau « monde en partage », parfois qualifié de monde du « co » (coproduction, collaboration, coopération, codéveloppement...), qu'il s'agisse de biens ou de services matériels ou immatériels, fondés sur la confiance partagée et la solidarité. On retrouve des analogies étonnantes avec des pratiques ancestrales de partage, du don et du contre-don chères à l'anthropologue Marcel Mauss (1872-1950), remis au goût du jour par des chercheurs et praticiens chevronnés comme le sociologue Norbert Alter (Paris-Dauphine), auteur de *Donner et prendre. La coopération en entreprise* (La Découverte, 2009), ou encore le sociologue Alain Caillé (Nanterre) et l'anthropologue Jean-Edouard Grésy (Edhec), auteurs de *La Révolution du don* (Seuil, 256 p., 19 euros). La confiance et la réciprocité rapportent beaucoup plus que le contrôle abusif. ■

J

Jean-Pierre Bouchez est directeur de la recherche et de l'innovation au cabinet de conseil en management IDRH, chercheur associé au Laboratoire de recherche en management à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, auteur d'*Economie du savoir* (De Boeck, 2013), fondateur et dirigeant de la société de conseil Planète Savoir.

**LE CONTRÔLE EST
INDISPENSABLE, MAIS IL
DOIT ÊTRE RAISONNABLE,
RAISONNÉ,
ET DONC « MESURÉ »**