

02/03/2012 | **Jean-Pierre Bouchez**

## "Génération processus" versus "génération collaborative"

(par Jean-Pierre Bouchez) - La cohabitation au sein de certaines grandes entreprises entre le mode de « gouvernance par les processus » et une nouvelle forme de « démocratie collaborative du savoir entre égaux » peut paraître paradoxale. On peut ainsi se demander si nous ne sommes pas à l'aube d'un rééquilibrage entre ces deux pratiques, voire d'un basculement en faveur du collaboratif.

### Le gouvernement par les processus

Nous sommes témoins, comme tant d'observateurs du monde du travail d'une réalité paradoxale : dans un monde des affaires hyper compétitif, où la place de l'innovation est devenue une obligation cardinale, l'organisation des entreprises ne cesse singulièrement ces dernières années, de se complexifier. A tel point qu'il en devient souvent contreproductif. On voit ainsi se déployer progressivement une nouvelle forme de bureaucratie, que l'on peut qualifier, pour simplifier, de « gouvernement par les processus », venant ainsi empiéter progressivement, sur les prérogatives attribuées aux managers de proximité. La multiplication des dispositifs de contrôle, liées in fine, à la pression des actionnaires (reporting, indicateurs de performance...) en constituent l'illustration la plus patente et contribue à fabriquer une culture de défiance et des effets pervers (contournement des règles, démotivation, etc.). Bref, tout ce que les organisations doivent précisément combattre pour survivre, se développer, créer des solidarités professionnelles et surtout innover...

### Vers le partage 2.0 entre égaux : une nouvelle démocratie collaborative du savoir

Curieusement ces dernières années, à contre courant de cette gouvernance instrumentale, des pratiques plus participatives et collaboratives, se développent, symbolisées par les usages des technologies de type 2.0. Fait notable, ces dispositifs conduisent peu ou prou, à générer une révision des mécanismes de fonctionnement organisationnel. Ils s'apparentent à l'émergence d'un nouveau mode de coopération assez inédit, d'échange et de partage de savoirs et de pratiques entre « égaux ». De nouveaux espaces de discussion critiques, délibératifs et constructifs, souvent en dehors des lignes hiérarchiques et par delà les processus, sont ainsi ouverts et dégagés. Au-delà d'une certaine perplexité, force est de constater que nombre de dirigeants, notamment dans les grandes entreprises, ont compris tout le bénéfice collectif que leur organisation pouvait potentiellement tirer de ces pratiques collaboratives, génératrice d'intelligence collective. La raison en est simple : nous sommes entrés pour de bon dans l'économie des connaissances. Le savoir dans ses différentes configurations (échange, partage, capitalisation, sauvegarde, création, etc.), a pris une importance considérable à travers son incorporation grandissante dans les produits et services, pour soutenir l'innovation.

De nombreuses grandes firmes, comme Schlumberger, Vallourec, Dassault System et bien d'autres, ont ainsi créé presque une nouvelle forme de « démocratie collaborative professionnelle du savoir » par exemple à travers leurs nombreuses communautés de pratiques. Très impliquantes pour ceux qui y participent, elles sont particulièrement efficaces en termes de production de nouveaux savoirs, de révélation d'expertises nouvelles, de capitalisation et diffusion des nouvelles pratiques, etc. Elles génèrent également un mode de collaboration avec la ligne hiérarchique supérieure, de nature plus partenariale, plus fluide et mature.

On peut en effet légitimement s'interroger sur la possibilité d'une cohabitation durable entre ces deux modèles. Plus généralement, on peut se demander si l'on n'assiste pas à une forme d'épuisement, certes relative, des grands dispositifs instrumentalisant bien illustratifs de l'entreprise 1.0 (reengineering de process, progiciels de gestion, etc.), dont la rentabilité globale est loin d'être acquise, comme l'ont montré certaines études. L'une des issues prometteuse consiste à réintroduire des espaces de liberté et d'autonomie, en particulier au sein des grandes organisations. C'est bien l'un des leviers des communautés de pratiques. C'est aussi le cas de firmes qui créent ex nihilo, des structures d'intrapreneuriat pour favoriser l'innovation. Dans cette perspective, les nouveaux termes de l'échange peuvent ainsi se formuler : donnez nous des ressources et de l'autonomie, nous saurons les faire fructifier. La limite est évidemment que tout le monde ne peut être concerné. Une variante en somme de la parabole évangélique des talents...

### ÉCRIT PAR

**Jean-Pierre Bouchez**  
Directeur recherche et innovation à IDRH  
Université de Versailles-Saint-Quentin (ISM)



VOIR SON PROFIL »

SON DERNIER ARTICLE

20/01/2012 | 09:36

Du bon usage des consultants

TOUS SES ARTICLES »