

Confiance et contrôle, comment les faire coexister ?

par Monique Divanach, le 15.01.2015. Article rédigé pour le [CEP](#) et relayé à nos clients et amis curieux.



Face à une complexité croissante des organisations, le management par les processus a, dans de nombreux cas, généré un développement ou une formalisation des dispositifs de pilotage sous forme de tableaux de bord, d'indicateurs associés à des systèmes d'information sophistiqués. Assimilés à une culture de contrôle, ils peuvent contribuer à une culture de la défiance, au stress et à une certaine démotivation des équipes.

En parallèle, des pratiques collaboratives se développent pour résoudre des problèmes, initier des améliorations, partager des connaissances, mener des projets transversaux, etc. Comme le décrit Jean-Pierre Bouchez dans son article *Une cohabitation paradoxale**, "[...] 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."

L'auteur prend en exemple les communautés de pratique qui se créent dans de nombreuses grandes firmes, favorisées par l'usage croissant des réseaux sociaux. "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."

Dans un autre article** de novembre 2014, Jean-Pierre Bouchez constate que cette forme collaborative est prometteuse et "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."

Une source d'inspiration pour faire cohabiter ces 2 modèles de management au profit de l'organisme, de ses clients ou usagers et de ceux/celles qui y travaillent ? Dans quelles conditions d'autonomie et de ressources, les espaces d'échanges, de co-construction, peuvent-ils contribuer à l'amélioration des processus, voire à l'innovation en termes de prestation ou d'organisation ? Une réflexion nécessaire dans une période d'incertitude où les managers pourraient renforcer leurs réflexes de contrôle, au lieu de favoriser réellement l'ouverture et l'innovation...

Liens utiles :

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 de *Economie du savoir* (éd. De Boeck, 2013), fondateur et dirigeant de la société de conseil Planète Savoir.

* [Une cohabitation paradoxale : le "gouvernement par les processus" et le "partage collaboratif entre égaux"](#), de Jean-Pierre Bouchez, Le Blog IDRH

** [Quand la confiance rapporte plus que le contrôle](#), de Jean-Pierre Bouchez, Le Monde Eco & Entreprise

Egalement paru le 15.01.2015 sur [le site du CEP](#)

