

L'arbitrage entre l'autonomie et le contrôle des activités des salariés constitue un enjeu récurrent notamment pour les grandes organisations. Ce dilemme paradoxal s'est singulièrement accru ces dernières années avec la pénétration massive en leur sein, des technologies numériques.

### **UNE DOUBLE EXIGENCE...**

Du côté de l'autonomie ces technologies contribuent à la favoriser dans des registres différents, qu'il s'agisse des possibilités de télé travail ou du bénéfice d'applis type « kit de survie » (accès à la domotique, aux services de conciergerie, possibilité de réserver une salle, etc.).

L'aplatissement de la hiérarchie y concourt également dès lors qu'elle conduit à une réelle responsabilisation.

Pour autant, du côté du contrôle, notamment organisationnel et technologique, celui-ci apparaît incontournable. Comment en effet imaginer le pilotage de mastodontes complexes à enjeux forts pour leurs usagers, comme un grand établissement hospitalier (exemple George Pompidou), des grandes gares ferroviaires parisiennes, ou plus généralement de l'ensemble du réseau transilien. En l'absence de processus structurants assurant la coordination, voire l'uniformisation, ils deviendraient évidemment ingérables. Evidence encore fréquemment sous-estimée par les tenants de l'autonomie à tout crin. Il n'en reste pas moins vrai que ces processus sont consommateurs de temps, d'argent, et potentiellement générateur de stress et de méfiance. Ils tendent naturellement à limiter l'autonomie des salariés.

### **...RENDUE POSSIBLE DANS LE CADRE D'UN ÉCOSYSTEME COLLABORATIF ET OUVERT...**

Afin de tenter de résoudre ce dilemme paradoxal, nombre de dirigeants éclairés de ces grandes firmes ont impulsé ces dernières années de profondes transformations combinées, tant vis-à-vis de l'externe que de l'interne. Ceci de manière à favoriser et à déployer de manière intensive l'innovation collaborative, impératif catégorique pour parvenir à construire une croissance durable, dans un contexte de guerre économique mondiale exacerbée.

C'est ainsi que parallèlement aux pratiques d'innovations ouvertes et compétitives réalisées souvent sous la forme d'un écosystème avec des acteurs extérieurs diversifiés (start-ups, clients, utilisateurs, universités, concurrents, etc.), ces mêmes dirigeants déploient de manière donc combinée en interne, un *new way of working*. Les espaces collaboratifs agiles appropriés ou *corpworking*, avec leurs différents quartiers, en constituent l'illustration la plus visible. Ils contribuent à autonomiser leurs collaborateurs en les incitant à développer des pratiques coopératives clairement orientées vers l'innovation. Ces nouvelles configurations, répondent aussi au risque (parfois fantasmagique), de se faire ubériser, ou de ne plus pouvoir séduire les fameux *millennials*, dont les prétendues caractéristiques ne lassent pas d'interroger ceux qui ont procédé à des recherches étayées (tels Pichaux et Pleyers,

*érer et comprendre*

, n° 108, 2012). Elles peuvent ainsi attirer plus largement celles et ceux qui souhaitent s'impliquer, agir, et se responsabiliser dans le cadre de contraintes allégées avec de réelles

G

marges de manœuvre, au-delà d'un seul effet d'âge. C'est notamment, comme des études le soulignent (Dudezert,

*Le livre blanc du club Digitalisation de l'Anvie*

, 2016), le cas des managers de proximité, qui contrairement à une idée souvent répandue, manifestent leur intérêt et leur satisfaction d'être au cœur de cette dynamique collective. Leur principal motif d'insatisfaction étant précisément l'inertie organisationnelle...

## **...CONDUISANT À LA CONSTRUCTION DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES.**

C'est en définitive par la recherche et la construction de nouveaux équilibres subtils et donc de nouvelles régulations qu'il convient de se positionner et d'agir. Entre l'octroi d'une autonomie bienvenue, fondée notamment sur le pari de la confiance, associé à un contrôle éclairé, se forgeront des coopérations capables d'accompagner cette nécessaire métamorphose du travail, en réduisant ce fameux dilemme. À l'opposé en somme de ces fameuses « injonctions paradoxales », peu efficaces et stressantes, incitant à l'autonomisation, lestée d'un contrôle rigoureux et tatillon...

Ainsi, par-delà des discours associés à l'éternelle menace de la bureaucratisation, des dirigeants éclairés et leurs équipes, outre leur indispensable implication durable, ont su porter et mobiliser de manière nécessairement participative, les leviers appropriés, pour stimuler l'initiative collaborative de leurs collaborateurs. Une illustration convaincante de ce basculement nous est fournie par cette grande institution financière française, installée depuis des années dans une tour de la Défense, à l'Ouest de la capitale, à la verticalité symboliquement marquée (y compris en interne). Elle a choisi de se redéployer, sous la forme d'un technopole, basé à l'opposé – coté banlieue Est – entièrement conçu sur la base du *new way of working*, plus ouvert et plus horizontal, valorisant l'intelligence relationnelle et coopérative. Même si tout n'est évidemment pas réglé par ce rééquilibrage, les analyses comparatives effectuées soulignent notamment une augmentation de la satisfaction et de l'engagement des collaborateurs concernés, ainsi que de leur qualité de vie au travail. Un exemple, parmi d'autres, assurément à méditer, tout sachant que chaque secteur comporte ses propres contraintes et ses spécificités.