

## Le travail de management <sup>1</sup>

François Hubault

Département Ergonomie et Ecologie Humaine / CEP / Université Paris1 Panthéon-Sorbonne  
ATEMIS

### Résumé

De l'Ingénieur au Manager, c'est le rapport de l'entreprise au risque, au réel, au temps, à la valeur, qui change. La montée du management accompagne en effet un changement de modalité d'engagement de la gestion dans la performance des organisations qui font face à l'incertitude et à la montée de la dynamique servicielle de l'économie. Au cœur de cette mutation, la question de la place du travail dans la création de valeur, et, plus enfouie mais tout autant sensible, la place de subjectivité dans la dynamique de l'activité économique. Si la professionnalisation du management passe, ainsi, par un centrage sur la gestion de la ressource, l'appréhension du travail comme ressource, suppose aussi de penser le management lui-même comme un travail.

### Mots clefs

Subjectivité, travail, management, ressource immatérielle, économie servicielle

---

<sup>1</sup> Ce texte reprend et développe un article paru dans la revue *Economie et Management*, n°130, janvier 2009, pp. 36-41

La gestion, les disciplines du management en général, parlent peu ou pas du "travail". A notre sens, c'est aussi la raison pour laquelle on s'y intéresse encore assez peu au management comme travail lui-même. *Passer par le travail*, apparaît donc comme le moyen de réconcilier le management, la gestion, avec les questions du travail – incidemment avec l'ergonomie, la psychologie du travail et la psychodynamique du travail. En arrière fond, c'est précisément la singularité supposée du *manager* par rapport à l'*ingénieur* qui se trouve engagée, autrement dit le type de compétence attendue du cadre dans la période contemporaine marquée par la montée des activités immatérielles et de service.

Dans le schéma taylorien et fordien, l'organisation du travail est de la responsabilité de l'ingénieur parce qu'on y raisonne sous l'hypothèse d'un travail homogène au fonctionnement des machines (traduction organisationnelle de l'hypothèse économique de substituabilité du capital au travail). C'est le sens même du concept d'exécutant-exécution, qui fait suite à l'hypothèse d'un travail machinal, ou du moins machinalisable... Le fameux couple Homme(s)/Machine(s) assemble en fait deux entités censées répondre aux mêmes lois. Dans ce couple Homme(s)/Machine(s), l'Homme n'est en effet présent que comme "machinerie – homme machinal –" pour composer avec les dimensions mécaniques un dispositif au final purement technique... Le couple Homme(s)/Machine(s) est donc en réalité un couple Machine Humaine/ Machine Technologique, où la subjectivité n'a aucune place – et par voie de conséquence, la compétence, la coopération, l'engagement non plus. Il y a ainsi une forte cohérence entre l'absence du travail dans le modèle d'organisation taylorien et fordien, et le rôle central de la figure de l'ingénieur dans l'encadrement du dispositif productif.

L'émergence de la figure du manager modifie l'approche. L'évolution du régime de concurrence des entreprises et les nouvelles « configurations productives » (du Tertre, 2007) qui lui sont associées, requièrent désormais de l'encadrement de savoir actionner d'autres leviers de performance que les leviers technologiques. Le dispositif de ressource à mobiliser ne relève plus d'une ingénierie, mais d'une capacité organisationnelle d'engagement qui relève de la subjectivité et de l'intersubjectivité qui se nouent avec les membres de son équipe, dans des situations de travail qui n'appellent plus de ces derniers d'exécuter mais bien plutôt de répondre aux inattendus de ces situations, et d'en répondre...

Dès lors, l'enjeu pour les "managers" est de comprendre ce que la création de valeur doit à la dynamique de travail de leur équipe, déplaçant ainsi le centre de gravité de leur compétence vers les sciences humaines, sociales et politiques, elles-mêmes se (re)centrant sur les questions du travail, elles-mêmes se (re)définissant à partir de la centralité de la subjectivité dans l'activité<sup>2</sup>. La période exige donc de s'éloigner de la figure de l'ingénieur pour dessiner celle du manager, dont les contours doivent être maintenant précisés, sachant que l'orientation très médiatisée de la gestion vers l'« activity based management » (ABM) ne répond pas à hauteur de notre questionnement<sup>3</sup> : le

---

<sup>2</sup> Si le management est normalement plus volontiers centré sur les sciences humaines et sociales que les sciences de l'ingénieur... les SHS ne sont, elles pas spontanément centrées sur les questions du travail, pas plus non plus que les sciences du travail ne sont spontanément centrées sur les questions de l'activité, ni que l'activité n'est spontanément entendue dans un rapport explicite avec la subjectivité... Nous avons souvent soutenu déjà, que l'ergonomie standard est une ergonomie sans sujet.... (Hubault F, Sznclwar L.I., Uchida S. (2011).

<sup>3</sup> Sur ce sujet voir

- Hammer M. et Champy J. (1993). *Le re-engineering*. Dunod
- Lorino Ph. (1990). "Le projet Cost Management System du CAM-I et ses fondements", in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique ; approches et applications nouvelles*. Éditions Economica, pp. 151-168.
- Lorino Ph., 1991. *Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*. Dunod
- Mévellec P. « Les difficultés de mise en œuvre de l'ABC », Revue Française de Comptabilité, novembre 2001. <http://www.iae.univ-nantes.fr/mevellec>

concept gestionnaire d'activité résonne par trop étroitement avec ce que l'ergonomie appelle tâche, et la subjectivité n'y a alors évidemment aucune place.

Pour redessiner une figure opérationnelle du manager, l'axe de professionnalisation se décline autour de cinq dimensions, fondements de leur travail, qui concernent de nouveaux rapports au risque, au réel, au quotidien, à l'autorité et à la subjectivité, à l'évaluation.

### Un rapport au risque

Lorsque l'on passe de l'ingénieur au manager, le rapport de l'entreprise au risque change. Dans le paradigme de l'ingénieur, le travail est censé se déployer dans un univers contrôlé, connu d'avance, à travers un jeu de règles qu'il est en charge d'appliquer et que l'encadrement vient seulement vérifier. Dans le paradigme du manager, le travail est reconnu comme devant nécessairement s'affronter à un univers indéterminé et variant où le risque constitue, alors, la matière même du travail.

De l'ingénieur au manager, la différence engage ainsi deux conceptions du travail qui s'incarnent dans deux conceptions du risque<sup>4</sup>. Une conception en surplomb du travail, que l'on peut qualifier de « patricienne » (Mendel, 1998), représente le risque comme ce qui ne devrait pas être ; qui menace, de l'extérieur, l'"exécution" fidèle d'une intention. Dans la conception opposée que l'on peut qualifier de « praticienne » le risque procède du travail lui-même. Il incarne les possibles que l'activité est susceptible de créer ; « le risque c'est l'acte en personne » dira Mendel (*idem*, p. 32). Dans cette acception, ce n'est ni le sujet en soi ni non plus le réel qui porte le risque, c'est l'acte lui-même qui réalise un inédit dû à l'interactivité du sujet et du réel. ... On est donc ici à rebours du thème de l'erreur humaine développé dans l'axe de la "fiabilité humaine" (de la machine humaine). Dans cette perspective, les défaillances ne créent pas le risque, elles l'actualisent, et le redimensionnent.

L'importance croissante de la dimension du service dans les activités économiques<sup>5</sup> et le souci d'inscrire l'activité économique dans une perspective de développement durable combinent leurs exigences quant à la façon d'appréhender le risque. L'efficacité de la prise en charge du risque relève de la capacité à le situer, à l'incarner, à le révéler. Il s'agit, pour le manager, d'être à même d'éclairer ce qui se passe au regard de ce qui peut se passer si on ne répond pas de manière adaptée. Faire face à ces exigences, mobilise très explicitement sa *subjectivité* comme celle des autres au sein de l'équipe, comme ressource productive. Dans ce contexte, l'enjeu d'efficacité du travail se noue particulièrement autour de la capacité à reconnaître, comprendre et communiquer.

*Reconnaître* : pour être à même de reconnaître, il faut que ce qui arrive, *m'arrive*, que l'événement me touche, dans le double sens que je le perçoive et qu'il me concerne. Il s'agit donc pour le manager de sentir ce qui se passe et de se sentir concerné par ce qui se passe.

- *Sentir ce qui se passe* : au regard de ces enjeux, le corps n'est pas chose mais accès aux choses. Ce que le corps n'éprouve pas, ne vit pas, il ne peut pas le comprendre. L'homme pense parce qu'il a des mains dit Anaxagore, et c'est par l'exercice d'une intelligence destinée à

---

<sup>4</sup> voir Hubault F., 2004

<sup>5</sup> il est important de distinguer les *secteurs de services*, de la *démarche de service* qui peut concerner toutes les activités – agricoles, manufacturières, de service ; en d'autres termes, distinguer la logique industrielle (qui peut s'insinuer jusque dans le secteur de services...) de la logique servicielle (qui peut inspirer les évolutions dans l'organisation de l'industrie elle-même...) (cf. du Tertre C. et Hubault F., 2007).

transformer le réel qu'il l'apprend et le comprend. Autrement dit, « le sentir et la pensée ne se laissent pas séparer » (Böhle et Milkau, 1998) ; donner corps à un projet, indique que rien n'existe tant qu'on s'en tient à l'énoncé, et qu'il faut bien qu'à un moment, les choses s'incarnent ... C'est aussi le défi des médiations techniques : la connexion avec les événements, par écrans ou télécommunications *interposés*, fait faire l'économie de l'expérience qui entretient le risque d'une confiance excessive dans une "connaissance" qui n'est pourtant pas une intelligence des événements... Question particulièrement sensible concernant le *reporting*, la possibilité de savoir en temps réel tout ce qui se passe accrédite l'idée qu'il n'est pas nécessaire de vivre les événements pour les comprendre : ce risque-là est à relier au risque de confondre donnée, information et connaissance...

- *Se sentir concerné* : pour reconnaître, il faut être impliqué, dans la mesure où les personnes au travail ne se sentent tenues que par ce qui les touche. D'où la question de l'autonomie : nul ne peut décider à la place du salarié ce qui fait sens pour lui ni la manière dont il se sent concerné par ce qui se passe<sup>6</sup>. L'autonomie est une énergie, le ressort qui permet de répondre au risque et d'en répondre. Elle est indissociable de la notion de direction : le sens de ce qui se passe ne peut pas se décider sans égard à la direction visée. Dans cette perspective, le manager a un rôle central : contribuer à identifier la direction, permettre de s'orienter

*Comprendre* : le risque pose la question de la pertinence de la compréhension de ce qui se passe, et de la réponse qu'elle inspire. On définira la pertinence comme un rapport du singulier au général : une action est pertinente *dans la mesure où* elle articule efficacement la singularité du "cas" à une orientation générale. Cela concerne la représentation de la situation, l'organisation, les méthodologies mises en œuvre, les formes de la coopération. Et c'est bien là le problème : si le risque caractérise génériquement une situation ambiguë parce que non stabilisée, mais énigmatique aussi parce que jamais décryptée dans sa totalité, comment ménager – on pourrait dire fiabiliser – la pertinence ?

Là réside l'essentiel du travail du manager, au croisement de deux attitudes contradictoires dont se nourrit le travail :

- *la confiance*, qui invite à s'appuyer sur ce qui nous pousse, se laisser emmener par ce(ux) qui nous guide(nt) ; notre expérience, mais aussi bien nos *présupposés*, nos *préjugés*, nos paradigmes ...
- *la liberté*, qui invite à s'appuyer sur ce qui nous vient, se laisser emporter par ce(ux) qui (nous) arrive(nt) ; l'événement, les rencontres, les occasions ..., qui sollicitent le sens de l'opportunité, la capacité de bifurquer ...

*Communiquer* : communiquer, c'est mettre en commun ; pour cela, il n'est pas nécessaire d'être d'accord, mais de pouvoir s'accorder (Roustang, 2000 ; Hubault, 2003), et donc se rencontrer<sup>7</sup>. Plus les situations sont ambiguës et énigmatiques, plus le travail est une expérience quotidienne du risque, et plus c'est nécessaire. Mais plus, aussi, cela exige-il de la présence. On ne peut vraiment se

---

<sup>6</sup> *dans l'omelette au lard, la poule est concernée, mais le cochon est impliqué...* dit le dicton : voilà une différence à creuser !

<sup>7</sup> soulignons-le ici, une *connexion* n'est pas une rencontre : dans le modèle de la connexion, on ne connaît que des absences et des manques, le risque y est illisible. Une culture du risque est inséparable d'une manière d'habiter, d'un être-là qui reste entièrement à penser dans le modèle actuel du réseau où le risque n'est pas tant du à un manque de communication, que qu'à impossibilité de communiquer, en tout cas à l'illusion qu'on communique. Le risque, finalement, de l'isolement du travail, et dans le travail

comprendre que sous la condition d'une expérience partagée de ce qui se passe, sous l'hypothèse d'une présence *là*, où et quand *ça* se passe... Ce réglage de la proximité devient ainsi stratégique pour le management, tant dans l'ordre du "pilotage" des événements, que dans l'ordre de l'évaluation de la contribution du travail réel au résultat...

### **Le rapport au réel**

L'indétermination intrinsèque des choses explique la résistance du réel à l'action humaine (Dejours, 2003) et, sur le plan moral, la possibilité du mal. Si, ainsi, les choses sont non déterminées totalement, les faits aussi (Hamraoui, 2004) : le réel peut revêtir plusieurs formes, et la forme actualisée n'en est qu'une parmi d'autres possibles (Granger, 1995).

L'analyse dominante, "réaliste", se veut pragmatique : les faits rien que les faits, veut-elle. Quelle place laisse-t-elle alors à la compréhension de la manière dont, dans le travail, il n'est pas seulement en jeu de réagir à ce qui se passe, mais tout autant à ce qui pourrait se passer, pour l'empêcher ou pour le rendre possible ? Ainsi, qu'est-ce qu'un *accident* traduit sinon qu'un fait n'est pas une donnée univoque ?

De fait, travailler c'est s'inquiéter de toutes les formes du réel qui se cachent dans la réalité, pour les exploiter. Et s'inquiéter donc des occasions (positives ou négatives) que porte l'événement qui les fait émerger. Cette pluralité du devenir est bien dans le réel, elle fait bien partie de la situation, et c'est d'ailleurs en quoi s'y joue la possibilité-même d'un développement. L'analyse du "travail réel" n'aurait aucun sens si elle ne reconnaissait pas le travail selon cet ordre – dans sa visée –, restituant dans ce que l'opérateur fait, aussi ce qu'il ne peut pas faire, ce qu'il ne fait pas, ce qu'il empêche, ce qui l'empêche, ce qu'il fait advenir, ce qu'il cherche, ce qu'il pourrait faire, ce qu'il faudrait qu'il fasse ..., et dans la situation, toutes les formes du réel qui le font agir ... Ainsi, on ne peut pas comprendre ce qui se passe sans le mettre en perspective de ce qui aurait bien pu être autrement. Pour comprendre le réel, il faut donc référer l'actuel au virtuel : *c'est ce qui n'a pas eu lieu qui explique ce qui a lieu* (Granger, 1995).

Cela dit, il y a une différence entre les faits physiques et les faits humains : dans l'espace physique, les faits virtuels contiennent l'explication des faits actuels car ils réalisent la totalité des possibilités dont l'actuel est issu. Pour les faits humains, il en va autrement :

- d'un côté, la science ne peut jamais se substituer à l'expérience,
- mais de l'autre, ce que dit la science, aucune expérience ne le dit ...

Cette contradiction induit la nécessité de confrontations, délibérations hétérogènes que le manager est amené à organiser, à piloter et à systématiser sur *ce que signifie "ce qui se passe"*. Et dans cette perspective, le risque vient, d'abord, du "modèle unique".

C'est d'ailleurs, là, la raison même de l'explosion des risques psychosociaux (RPS). Ils expriment une crise du rapport au travail dans une société, une organisation, une entreprise, pour qui mondialisation s'écrit rétrécissement du périmètre du regard, réduction du réel au réalisé, dé-liaison des dimensions que l'activité a de ce fait de plus en plus de mal à re-liaison. Quand le rapport au risque s'absorbe dans la prévention mais moque la prudence, quand il ne se fie qu'à l'extrapolation (calcul des probabilités) mais disqualifie l'anticipation (imagination des possibilités), quand il promeut ce

faisant une ingénierisation du politique (*benchmarking*, promotion des "bonnes pratiques") où le souci de la santé nourrit un hygiénisme qui se satisfait de l'absence de maladie (Clot, 2008)... cela signe bien une crise du rapport au réel (Hubault, Sznelwar et Uchida, 2011).

Une telle approche résonne étroitement avec la définition de l'objectivité telle que développée par Girin (1990)<sup>8</sup> : la fidélité aux faits, c'est la fidélité à « l'histoire qui nous intéresse » à travers eux (p.176)<sup>9</sup>. C'est que, en effet, dans le champ des sciences humaines et sociales, la virtualité des faits ne peut pas s'apprécier sans égard aux valeurs qu'ils mettent en jeu, et aux possibilités ou impossibilités qu'ils offrent. La valeur d'un fait ne dépend pas seulement de la possibilité de sa généralisation, elle répond aussi de l'intention poursuivie dans sa "découverte" : ainsi, l'intention de précaution ou de prudence justifie de ne pas considérer comme "faits réels", les seuls faits actuels, mais aussi les autres.

En réalité, on sait bien depuis Kuhn (1962) que la différence dans les interprétations d'un objet cache le plus souvent une construction d'objets différents, et que s'il est après tout possible de parvenir à voir avec les yeux de l'autre, ça ne peut jamais se faire en même temps que de maintenir sa propre vision. On est ainsi moins en face d'une concurrence des manières de voir un même problème que d'une concurrence des problèmes eux-mêmes. Pour nous, c'est là un point décisif pour le management : l'enjeu, en effet, n'est pas d'opposer un point de vue à un autre sur le travail, sur le risque, sur le réel, mais d'ouvrir une scène à l'inévitable conflictualité sur ce qu'on appelle travail, risque, réel, pour permettre la compréhension de ce qui s'y joue et d'en tirer toutes les conséquences pratiques dans le pilotage des actions.

Toute organisation objective une « manière de voir » (Maggi, 1996) son rapport avec une dimension qu'elle considère plus sensible. Elle est toujours une "réponse" – qu'elle aimerait être une "solution" – pour faire face à l'incertitude à laquelle la confronte son activité. Mais elle constitue en même temps une expérience dans laquelle les personnes éprouvent les limites de cette réponse – ce qui leur fait savoir que ce n'est pas une solution – qui les ramènent au cœur d'une incertitude qui constitue ainsi, finalement, le rendez-vous-même du travail. On peut dire qu'en choisissant finalement les risques dont elle décide de se protéger, l'organisation désigne en même temps ceux qu'elle déplace dans l'espace "non réglé" du travail réel.

### **Un certain rapport au « quotidien »**

Comprendre la circonstance comme ce qui peut faire advenir le potentiel, c'est souligner l'importance de la présence, dans l'espace et le temps, où et quand les choses se passent. Ce que nous appelons le *quotidien*.

Le quotidien est un temps spécifique, entre le temps de la règle qui raisonne dans l'univers de "ce qui doit ou devrait être", et le temps de la projection dans la stratégie qui raisonne dans l'univers de "ce qui sera ou devra être". Mais ce grand oublié de la pensée rationnelle, voire philosophique, est un

---

<sup>8</sup> pour de plus amples développements sur ce point, voir Hubault (2001)

<sup>9</sup> précisons que si les "faits" nous intéressent en rapport à la visée qui les saisit (ce que Bakhtine, appelle « *le paradigme extopique* »), cela ne peut évidemment pas signifier de ne retenir que ceux qui confortent cette visée. Le problème de l'exactitude des sciences humaines tient à la difficulté de « *surmonter ce qui est "autre" sans le transformer en quelque chose à soi* » (Bakhtine, in (Clot et coll., 1990, pp. 176-177))

temps muet entre ces deux temporalités bavardes. C'est un temps qu'on ne peut connaître qu'en l'habitant, dans une présence effective.

L'ordre effectif des choses se joue pourtant là.

Le quotidien n'a que très peu à voir avec "le nez dans le guidon", ce temps sans épaisseur et sans durée qui se déploie dans la succession saturée d'instantanés sans perspectives que beaucoup de cadres appellent pourtant leur "quotidien". C'est que, précisément, quand l'occupation l'emporte sur l'activité (Clot, 2008), et que, sur occupé à faire (i.e. suivre des procédures, s'en tenir à n'opérer que dans le champ clôt des réalités immédiatement opérables), on n'arrive plus à se préoccuper assez de l'essentiel, du sens et de la finalité – i.e. d'agir –, avec pour conséquence que l'intensification du travail soutient la perte d'intensité de l'activité.

Le statut du quotidien est intimement lié à la place du travail. Ces notions ont partie liée. Aussi la place du quotidien dans la considération du manager dépend-elle du poids reconnu au travail dans la réalisation des résultats sur lesquels il se sent jugé. L'ordre effectif des choses, c'est l'ordre du quotidien si on accorde que le quotidien est précisément cette dimension du "tout" qui déborde de ce qu'on a prévu, ce "reste" sur lequel se fera, au final, la *différence*<sup>10</sup>. En cela, il représente donc une dimension sensible de la performance, qui justifie, normalement, d'accorder sa place dans l'ordre des attentions du management.

Le quotidien est ainsi un enjeu central de la réflexion sur l'organisation, la gestion et le management. Méthodologiquement, c'est aussi ce qui soutient le choix de la posture clinique, pour le management autant que pour l'intervention ergonomique. En effet, la "singularité" que traque la clinique, ce n'est pas (seulement) la manière dont tout est toujours différent, c'est aussi la manière dont le "chaque" se répète dans l'histoire du "sujet" – qu'il soit un individu, une situation, une structure – au cours des activités qu'il réalise. Elle n'est pas non plus (seulement) un hasard ni un avatar, mais un résultat, l'effet d'une co-incidence où, dans un événement, se *réalise* une potentialité du réel. Assister efficacement ce processus, c'est affaire de position, de place et de moment. Il faut être là, quand et où ça se passe.

Le travail de management consiste donc à relier deux systèmes d'actions différents : la stratégie et la tactique :

- « les stratégies [qui] sont des actions qui, grâce au postulat d'un lieu de pouvoir (la propriété d'un propre), élaborent des lieux théoriques (systèmes et discours totalisants) capables d'articuler un ensemble de lieux physiques où les forces sont réparties » (de Certeau, 1990, pp.62-63). « Le propre est une victoire du lieu sur le temps » (*ibid.*, p.60): la stratégie est maîtrise des lieux par la vue ; du regard, elle ambitionne de se rendre indépendante par rapport à la variabilité des circonstances ; la stratégie correspond au travail de direction ;
- « les tactiques [qui] sont des procédures qui valent par la pertinence qu'elles donnent au temps » (*ibid.*, p.63) : parce qu'elle n'a pas de lieu propre et qu'elle joue dans le lieu de l'autre, la

---

<sup>10</sup> « Depuis que la scientificité s'est fondée sur une pluralité de champs limités et distincts, elle a constitué le tout comme son reste ; ce clivage découpe la modernité en insularités scientifiques et dominantes sur un fond de "résistances" pratiques et de symbolisations irréductibles à la pensée » (de Certeau, 1990, p.19)

tactique mise sur une habile utilisation du temps et des opportunités qu'il offre dans la fondation d'un pouvoir ; la tactique correspond au travail opérationnel.

Entre ces deux manières d'agir, il y a toujours discontinuité. Le travail de management c'est faire qu'elles s'accordent pour se compléter. Mais il y a aussi déséquilibre institutionnel, et c'est pourquoi le "quotidien" représente un défi pour le management : pour tenir ensemble ces registres de l'action, il lui faut investir particulièrement celui qu'il est le plus tenté de lâcher... tant parce que le jeu interne est sous l'influence dominante de l'attracteur "stratégie", que parce que l'implication de la subjectivité sur le terrain est très coûteuse.

### **Un certain rapport à l'autorité et à la subjectivité**

Les zones que l'organisation identifie risquées pour elle désignent de facto les places qu'elle assigne au travail, mais celles-ci ne représentent pas ipso facto celles que l'opérateur regarde comme risquées pour lui. Aussi le risque réel dépend-il en définitive de la manière dont ces considérations se répondent... D'où ces jeux de « contre-effectuation » (Zarifian, 2004) par lesquels le salarié tente tout à la fois de *vivre* son histoire et de la *réinvestir* dans l'activité productive pour en comprendre la dynamique et la finalité. D'où aussi l'idée que l'*autorité* du manager se joue dans sa capacité à comprendre dans ces résonances que la puissance de la subjectivité ne procède pas seulement de l'utilité économique mais aussi du pouvoir que le sujet développe à cette occasion pour son propre compte.

L'autorité tient son magistère d'une référence (Barkat, 2011) qui n'émane ni d'un sujet en soi, ni non plus transcendentalement, hors de lui, d'un monde où il serait pour rien, mais du rapport au monde dont l'activité de travail de ce sujet est précisément l'expérience. Autorité et subjectivation, ce faisant, ont partie liée et l'autorité du manager est inséparable du mode d'engagement de sa subjectivité dans son activité de manager.

Inséparable, donc, de sa sensibilité aux registres qu'il lui faut considérer pour comprendre, soutenir et évaluer l'activité individuelle et collective de ses collaborateurs. En effet, le travail concerne bien sûr le rapport à la règle dans l'ordre du fonctionnement, mais tout autant le rapport aux valeurs dans l'ordre de la subjectivité. Le travail réel arbitrant toujours entre ces deux registres normatifs, le manager "pilote" l'organisation en navigant entre deux rationalismes : "ne justifier le collectif ou l'autonomie que pour leur utilité" – mais alors comment accéder à l'implication et à l'engagement des collaborateurs ? –, ou "justifier le collectif ou l'autonomie au seul motif de leur valeur subjectivante" – mais alors comment comprendre leur efficacité vis-à-vis du risque si on ne leur reconnaît aucune raison dans la nature même des situations ? C'est dans sa manière de gérer cette tension que se joue son rapport à ceux qu'il encadre, autrement dit la qualité – la consistance – de la coopération verticale (Dejours, 2009) d'où procède son autorité.

L'évaluation managériale de l'*activité*, dès lors, doit rapporter à cette diversité des plans, distincts les uns des autres : l'effort et l'effet, le réel et le réalisé, l'efficacité et la façon dont cette efficacité affecte les ressources initialement engagées ... Or cela n'est envisageable qu'en cohérence avec des modèles économiques (rapports entre sécurité, sûreté, santé, qualité, productivité ...) qui valorisent



*autrement* les dimensions socio-organisationnelles et humaines de la performance ; c'est ce qui fait que l'évaluation devient une compétence très sensible des managers.

### **L'enjeu managérial de l'évaluation**

Tout ce qui réussit ne vaut pas preuve... C'est pourtant sur cette base que le *benchmarking* inspire aujourd'hui les pratiques managériales en cours. Conceptuellement, le benchmarking raisonne en effet sur l'hypothèse de transitivité des expériences et des valeurs vécues, sans considération qu'un même nombre peut pourtant contrôler des réalités très différentes, et qu'on ne peut pas dissocier la mesure et celui (ou ceux) pour qui elle vaut... L'effet concret de cette posture est de fonder l'évaluation sur l'équivalence structurelle des événements et, ainsi, de raisonner dans un paradigme de l'équivalence où, comparaison valant raison, elle soutient au final une stratégie d'innovation purement incrémentale fondée sur une logique d'imitation et d'alignement (du Tertre et Hubault, 2008). C'est l'enjeu même du *Lean*, et le fondement des critiques qui lui sont adressées par les disciplines cliniques du travail (Hubault, 2012).

Ce point est à notre sens une pierre d'achoppement de la professionnalisation du management. La pratique du benchmarking conforte en effet les « formes de pensée »<sup>11</sup> dominantes quant à ce qui fait risque ou ressource, quant aux déterminants de la performance, quant aux leviers de croissance, quant au périmètre pertinent de résultats à "évaluer". Du même coup, il conforte la légitimité d'une classe d'experts à décider ce que valent les actes comme les choses, au nom d'un modèle de performance qui les autorise à trancher *ce que vaut l'expérience*. Voyons bien que cette approche instrumentaliste et fonctionnaliste perpétue une tradition philosophique et politique qui enferme l'expérience du travail dans le registre du sentiment, incapable d'une véritable compréhension des phénomènes à laquelle, en revanche, *l'ingénieur* est censé accéder en mobilisant, lui, le registre de la connaissance.

Sur le fond, le benchmarking participe donc d'une instrumentalisation de l'action qui réduit le travail à une succession d'opérations objectivables et prescrites. En ce sens, il perpétue le modèle taylorien qui, en ramenant l'activité à un système d'opérations et la productivité du travail à la temporalité des opérations élémentaires normalisées, repose sur l'incorporation des finalités dans les opérations. Cette vision conduit à ramener l'espace du sens dans celui des procédures, et à confondre évaluation et dénombrement alors même que la dynamique économique procède de plus en plus fondamentalement d'attributs immatériels et que cela oblige à ne plus se limiter à mesurer pour évaluer, mais à mobiliser des jugements de valeur.

C'est peut-être là que la responsabilité professionnelle du management est la plus engagée. La *pertinence* de ces jugements de valeur concerne en effet plusieurs plans, qu'il faut articuler (du Tertre et Hubault, 2008).

- D'un côté, *les effets* produits sont doubles : "immédiats" – i.e. captés par un bénéficiaire direct, dans une temporalité et un espace bornés par le temps et le lieu de l'intervention du producteur –, et "médiats" – i.e. c'est-à-dire qu'ils peuvent se réaliser avec des décalages dans le temps et dans l'espace avec l'action du prestataire. Le phénomène se rencontre dans tous les domaines qui relèvent de l'immatériel, qu'il s'agisse des connaissances, des savoirs

---

<sup>11</sup> Voir du Tertre, 2007

professionnels, de l'esthétique, de la sécurité... et c'est ce qui explique qu'il faut déterminer le périmètre des enjeux, en termes temporels et en termes d'acteurs.

- D'un autre côté, l'évaluation *affecte* les ressources immatérielles elles-mêmes (la confiance, la compétence, la coopération...), qui relèvent principalement de la dimension humaine des organisations et encore plus particulièrement de dimensions qui sont toujours engagées dans l'activité de travail. A l'inverse des actifs matériels, ces actifs immatériels ne peuvent pas être dissociés des ressources humaines, même si on ne peut pas les individualiser. La pertinence des organisations, la qualité de l'écoute, la confiance dans la relation, la coopération dans la mobilisation ... représentent un type de ressource que l'usage ne fait pas que consommer, il peut aussi la développer. C'est là une particularité fondamentale des ressources immatérielles par rapport à d'autres ressources que l'usage ne peut que détruire en les consommant. Mais cette singularité n'est pas automatiquement réalisée, elle suppose qu'une décision et une pratique de gestion se donnent le moyen de la développer. C'est donc l'enjeu, pour l'entreprise, de consentir les investissements immatériels qui permettront de valoriser ces ressources en actifs immatériels (du Tertre, 2008), et pour la "performance managériale" de comprendre, soutenir et développer la coopération de personnes dont la subjectivité est plus directement reconnue comme *ressource productive*.
- Enfin, et c'est peut-être le point le plus *sensible*, les ressources immatérielles ne s'attestent que dans *les occasions* qui, alors, les révèlent ; elles ne sont véritablement "évaluables" qu'*en situation*. Si, ainsi, elles participent bien d'une logique d'investissement, elles se distinguent en même temps de celle qui vaut pour le capital où la valorisation procède d'un calcul par actualisation de ses effets attendus dans un temps continu. S'agissant des ressources immatérielles, leur évaluation se fait par *révélation* de leur existence et de leur puissance dans un temps émergent – la confiance, la coopération, la compétence... ne s'évaluent bien que dans les crises où elles sauvent la situation ... –, de sorte qu'elles requièrent pour se constituer, des actes managériaux inspirés par une *doctrine* qui fonde les raisons d'engager ces investissements que la gestion "standard" ne sait pas valoriser...

Dans ce mouvement d'ensemble où *l'évolution servicielle de l'économie* demande et provoque le développement d'un *management de et par la ressource*, une configuration inédite émerge entre modèle économique et mode d'engagement de la subjectivité : la performance économique du management relevant de la *relation de service interne*, les sources de la prescription du travail de management combinent les attentes d'au dessus (délégation de pouvoir) et les attentes d'en dessous (fondement de l'autorité) dont le réglage relève d'une *doctrine à élaborer* plutôt que d'un outillage gestionnaire à appliquer. Cet axe de *professionnalisation de la subjectivité* (réglage de la capacité d'écoute en rapport avec la capacité d'agir) à l'épreuve du réel – ce qui se donne à connaître par sa résistance à la maîtrise... – constitue ainsi un enjeu majeur de pluridisciplinarité entre science économique, ergonomie et psychodynamique du Travail, essentiel, selon nous, pour soutenir un ancrage résolu du management dans la gestion du *travailler*.

## Bibliographie

- Barkat S.M. (2011). "Refondation institutionnelle et « risque psychosocial »", in Hubault F. (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*, Editions Octarès, pp.39-48
- Böhle F., Milkau B. (1998). *De la manivelle à l'écran ; l'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, Éditions Eyrolles, coll. de la DER/EDF
- Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF
- Clot Y., Rocheix JY., Schwartz Y. (1990). *Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Éditions Matrice, Coll. point d'appui
- de Certeau M. (1990). *L'invention du quotidien*, Éditions Gallimard
- Dejours C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Sciences en questions, INRA Editions, (Versailles) 84 pages.
- Dejours C. (2008). *Travail vivant*. Payot
- du Tertre C. (2006). "Activités immatérielles et relationnelles : quels construits autour de l'intensité du travail ?", in Askanasy, P., Carton D., de Coninck F, Gollac M. (dir.), *Organisation et intensité du travail*, Éditions Octarès/collection "Entreprise emploi", pp 29-39.
- du Tertre C. (2006). "Performance, du modèle industriel néo-taylorien au modèle serviciel", in Hubault F. (coord.), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Éditions Octarès, pp 59-78.
- du Tertre C. (2007). "Création de valeur et accumulation : capital et patrimoine", Economie Appliquée, tome LX, 2007, n°3, pp.157-176.
- du Tertre C. et Hubault F. (2007). *Quel modèle économique et managérial pour La Poste en 2020 ? Rapport de recherche*, Mission de la recherche du groupe La Poste, deux tomes (tome 1, séminaire, 71 pages ; tome 2, annexes, 88 pages).
- du Tertre C. et Hubault F. (2008). "Le travail d'évaluation", in Hubault F. (coord.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation*, actes du séminaire 4-6 juin 2007, Éditions Octarès, pp. 95-114
- Girin J. (1990). "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in(s/d) Martinet, *Épistémologies et sciences de gestion*, Éditions Economica, pp.141-182
- Granger G.G. (1995). *Le probable, le possible et le virtuel*, Éditions Odile Jacob
- Kuhn T.S. (1962). *La Structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, [1983]
- Hamraoui E. (2004). "Risque, accident et contingence dans l'expérience du travail", in Hubault F. (coord), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Éditions Octarès, pp.33-44
- Hubault F. (2001). "Faire de l'ergonomie une pensée", in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique ?* Éditions Octarès, pp.11-32
- Hubault F. (2003). "Impossible de s'entendre si on renonce à danser ensemble", in Hubault F. (coord.), *Le métier d'ergonome*, séminaire Paris1 27-31 mai 2002, Éditions Octarès, pp.155-169

Hubault F. (2004). "La ressource du risque", in Hubault F. (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, actes du séminaire Paris1, 19-23 mai 2003, Éditions Octarès, pp.207-220

Hubault F. (2012). Que faire du Lean ? Le point de vue de l'activité. Introduction. *Activités*, 9(2), 134-137, <http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf>

Hubault F, Sznelwar L.I., Uchida S. (2011). RPS : quand la subjectivité fait effraction dans l'organisation, qu'en fait l'ergonomie ?. In F. Jeffroy & A. Garrigou (Eds). Actes du 46ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, « L'ergonomie à la croisée des risques ». Paris, France, 14-16 septembre

Maggi B. (1996), "La régulation du processus d'action de travail", in Cazamian P., Hubault F., Noulin M. (eds), *Traité d'ergonomie*, Éditions Octarès, pp.637-662

Roustang F. (2000), *La fin de la plainte*, Éditions Odile Jacob

Mendel G. (1998), *L'acte est une aventure ; du sujet métaphysique au sujet de l'acte pouvoir*, Éditions La Découverte

Zarifian Ph., 2004, « Travailler, le risque de se perdre », in Hubault F. (coord), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Éditions Octarès, pp.3-16