

Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service

François Hubault

Introduction

Les enjeux du travail ne sont pas séparables des enjeux économiques dans lesquels ils composent une dimension qu'il faut comprendre avant d'entreprendre quoi que ce soit. Certes, le travail ne se regarde pas du seul point de vue de l'économie, mais inversement aucune dimension du travail, à commencer par la santé et le mode d'engagement de la subjectivité des acteurs, ne peut s'envisager sans égard aux raisons économiques qui les sollicitent et donc au management qui a la responsabilité de rendre leur contribution efficace. Pour le management, la conciliation de la performance et du bien-être au travail dépend ainsi de la mesure dans laquelle la performance dépend du bien-être, autrement dit des raisons qui peuvent faire du bien-être une ressource pour la performance économique. On verra que cette question prend une dimension stratégique dans le cas de la configuration servicielle de la performance.

De l'économie industrielle à l'économie servicielle

Si, donc, ne peut faire sens pour une organisation que ce qui fait sens pour sa performance, il faut partir de la structure de la performance économique et considérer la nature et l'agencement des *registres* qui la composent (du Tertre, 2008), de manière à comprendre ensuite ce qui change quand l'économie bascule du modèle industriel vers le modèle serviciel.

Trois registres sont à distinguer : le registre des résultats, le registre des réflexivités et le registre des externalités.

► Le *registre des résultats* articule trois dimensions – la productivité, la qualité et la rentabilité – dont la nature propre mais surtout la manière dont elles font système ensemble sont décisives pour caractériser le modèle économique qui soutient la dynamique de la performance.

► Le *registre des réflexivités* concerne la manière dont les résultats affectent les "ressources", font retour sur elles et reconfigurent ainsi les conditions de leur engagement ; cette question est évidemment très sensible pour les "ressources humaines"¹.

► Le *registre des externalités* concerne le poids relatif de l'horizon spatial et temporel sur lequel s'évalue la performance dès lors que son périmètre déborde les effets immédiats (hic et nunc) pour intégrer aussi les effets "médiats" (i.e. ceux qui résultent des processus de médiation qui reportent et déportent l'incidence de la performance plus loin et plus tard), dont la problématique du développement durable est évidemment particulièrement soucieuse.

Par "modèle économique", il faut entendre le *système* qui organise la relation entre ces registres, le dispositif de pilotage et d'évaluation de la performance et donc ce dont dépend l'efficacité de son organisation. De fait, c'est à ce niveau que se jouent les évolutions structurantes des organisations productives, avec leurs conséquences en termes de travail dont les ergonomes alors interrogés pour remédier aux effets indésirables ou les prévenir doivent comprendre les "causes" qui les fondent ..., et les latitudes des "décideurs" qui s'en inquiètent.

Or nous sommes au cœur d'une très profonde mutation : le basculement d'une économie industrielle vers une économie du service (du Tertre, 2006).

Soulignons d'abord que la servicialisation ne recouvre pas la tertiarisation, elle dessine une évolution plus vaste. En effet, qu'on dise, indifféremment, économie *du* service ou économie *de* service, on signifie que *service*, ici, désigne *l'activité de rendre service*, et donc la part relative que prend la valeur d'usage dans la valeur d'un produit comme d'un service ; ce service-là concerne potentiellement, donc, tous les secteurs d'activité, le secteur industriel aussi bien que le secteur "des services". En devenant centrale, la valeur servicielle bouscule les équilibres "classiques" – i.e. industriels – du processus de création de la valeur qui dépend de conditions tout à fait nouvelles : le service ne se stocke pas, il change donc le rapport au temps ; il est toujours co-produit, il confère donc un primat inédit à la coopération dans les processus de régulation ; enfin il n'est pas tangible, et son immatérialité met en échec le mode d'évaluation en vigueur jusqu'à lui dans les organisations industrielles où tout reposait sur la possibilité de compter – dénombrer et mesurer – des réalités facilement *constatables* ...

Le management se trouve inévitablement impacté par ce changement : changement dans le rapport au temps, et donc à la programmation ; changement dans le rapport à la production et donc à la prescription et à la régulation ; changement dans le rapport à la matérialité de ce qui est produit et donc à l'évaluation ...

Des changements, en somme, dans tous les registres de la performance, et dans leurs rapports.

► Dans le registre des résultats : le modèle industriel se caractérise par le fait que la qualité procède de critères de description stables, tangibles et mesurables, de sorte que la

¹ et encore plus précisément pour leurs dimensions immatérielles comme la santé, la confiance, la compétence ...

rentabilité est obtenue en cherchant à gagner en productivité sur la base d'une qualité maîtrisée/able ... ; rien de cela n'est plus possible avec le service où la qualité résiste à une description aussi formalisée. Dès lors, si la rentabilité continue d'être recherchée de la même manière, les gains de productivité auront tendance à provoquer une dégradation de la qualité qui ne peut plus se maintenir qu'au prix de tensions de plus en plus fortes dans le travail (intensification d'un travail qui perd en même temps en intensité, le fameux "ni fait ni à faire" dont l'effet moral se combine aux épuisements de la sur-sollicitation...). On comprend ainsi que la qualité – du service tout autant et en même temps que de l'activité par laquelle le service est rendu – devient centrale, et qu'elle provoque l'interpellation du management sur cette question.

► Dans le registre des réflexivités : le service mobilise beaucoup plus explicitement la subjectivité des protagonistes de la production que l'industrie, du fait de l'importance nouvelle de la coopération. Le service est toujours coproduit et se rend toujours en temps réel (le service ne se stocke pas), ces deux caractères se combinant pour solliciter très explicitement l'implication de l'"opérateur"² dans une relation avec le bénéficiaire où l'effet retour (reconnaissance, santé, sentiment d'utilité, ...) sur lui détermine très fortement sa capacité d'y rester engagé, et donc son efficacité.

► Dans le registre des externalités : le service est une relation intersubjective où, donc, l'activité est en responsabilité de gérer son incidence sur des périmètres beaucoup plus larges que celui de l'opération qui lui sert de support : agir localement envers un bénéficiaire particulier relève d'un réglage qui interpelle des références plus globales, en termes éthiques, culturels, sociétaux, et où la solidarité des plans est un enjeu de compétence, de sorte que, en somme, le métier déborde les frontières traditionnelles du métier, convoquant des références normatives proprement politiques et morales. Dans le service, *faire bien* est inséparable de *se conduire bien* ; être efficace dans l'"opération" en cours convoque obligatoirement la considération de ce qui se joue à travers elle dans le registre de la civilité, de l'attention au vivre ensemble, de sorte que l'activité est comptable d'effets qui se jugent en même temps sur des plans qui ne sont pas spontanément accordés, mais qu'il est pourtant de la compétence du métier de tenir ensemble... C'est de cet assemblage que dépend au final, la confiance, la réputation, le crédit accordés à une organisation : sa manière, à travers l'activité concrète des "opérateurs" de tenir ensemble le plan de l'efficacité immédiate et celui du "développement durable" de la société, i.e. la mesure dans laquelle le service est rendu d'une manière qui *fait société*, c'est à dire actualise et développe des valeurs sociétales, civilisationnelles ou morales.

Revenons sur un qui trait domine cette évolution. Il concerne l'émergence de l'immatérialité dans l'espace économique habitué jusqu'ici, c'est-à-dire dans le paradigme industrialiste, à ne considérer et ne reconnaître pour réelles que les dimensions tangibles et quantifiables. Or le service, quand bien même il mobilise des supports matériels, n'est pas une réalité matérielle. Cette caractéristique annonce des difficultés très spécifiques d'objectivation : *la*

² On voit comme ce mot a vieilli : proposé au départ pour rompre avec le paradigme de l'"exécution", en soulignant que pour opérer efficacement l'"opérateur" décolle/déborde/diverge nécessairement du travail prescrit, il maintient en même temps l'activité dans le registre d'une opération à réaliser, semblant fermer ainsi l'idée qu'il puisse s'y jouer autre chose : l'occasion pour un sujet de réaliser dans et travers l'activité, ses propres buts.

réalité du service relève d'un accord à construire sur son existence même, et donc d'un dispositif totalement inconnu dans l'industrie. Si l'on pousse le trait un peu plus encore, l'objectivation de la qualité d'un service redouble en complexité. On conçoit que la question de l'évaluation devient alors très sensible puisqu'elle ne peut procéder du seul truchement du dénombrement et de la mesure, clairement disqualifiés en l'espèce. C'est, incidemment, la leçon tirée par les disciplines de l'activité (ergonomie, clinique de l'activité, psychodynamique du travail) à l'occasion de l'explosion des RPS : le déficit de reconnaissance de la réalité de l'engagement de l'activité dans le service et le déficit de délibération sur "ce que faire bien veut dire" pointent en creux une compétence nouvelle pour le management, tout autant stratégique pour ses conséquences en termes *santé* que de résultat : *savoir construire l'accord sur la valeur* du service rendu et de l'activité qui l'a produit, et pour cela savoir mettre en place le dispositif qui lui assure une autorité et une légitimité qui ne peuvent plus tenir de la seule position hiérarchique.

Mais il y a plus. La position managériale est rendue encore plus inconfortable du fait que les ressources à mobiliser pour développer la valeur économique du service sont elles-mêmes des *ressources immatérielles*. La santé, la compétence, la confiance, la réputation, la coopération ..., ne sont pas vraiment évaluables à froid ; elles ne se constatent pas comme des stocks qui existent en soi ; elles n'existent qu'en puissance et ne se découvrent que dans/par les *situations* qui *révèlent* leur existence. Jusqu'au moment qui *actualise* leur puissance, les ressources immatérielles n'existent que comme *potentialités* qui requièrent, pour se constituer et se développer, des investissements qui dérogent aux conditions des investissements matériels habituels : d'une part ces investissements consolident des actifs dont la valeur n'est donc que potentielle, et qui de ce fait ne sont pas valorisables comptablement *comme* les actifs matériels ; d'autre part, ils ne sont pas amortissables (Du Tertre, 2007). Ce dernier point est essentiel : les actifs immatériels entretiennent un autre rapport au temps et à l'usage que les actifs matériels. En effet, le temps et l'usage usent et dégradent inexorablement les actifs matériels, et l'amortissement a de ce fait la fonction de les maintenir en valeur au bilan. Mais les ressources immatérielles *peuvent* au contraire *se développer dans l'usage*, et c'est alors une responsabilité managériale tout à fait nouvelle que celle de développer une ressource dont il ne s'agit plus seulement de limiter la consommation et la consommation (enjeu de productivité industrielle) et donc la réduction de sa disponibilité, mais de développer la valeur, i.e. augmenter sa capacité d'engagement, sa puissance d'agir³.

Ainsi, la montée du service signifie un vrai changement de modèle économique. Les raisons de l'engagement des opérateurs, de leur vigilance et d'une coopération entre eux ne procèdent pas seulement des contraintes et des aléas qu'ils peuvent rencontrer, mais de ce

³ La proposition de McGregor dans les années 40-50 de développer un « manager psychologue » peut sembler assez proche de cette assertion, mais il faut souligner pourtant une radicale différence, qui intéresse notre propos : vouloir, dans la perspective des travaux de Maslow, réunir les conditions propres à développer la *motivation* des employés n'est pas du même niveau d'engagement managérial que de développer la *capacité d'agir* ... Cela renvoie en fait à des acceptions assez différentes de la psychologie elle-même, l'une renvoyant aux déterminants personnels, l'autre à ce qui se joue dans l'activité, de sorte que c'est en fait le statut économique du *travail* qui est en jeu... Au-delà cependant de cette différence –essentielle– dans la nature de la ressource à ménager, il y a une attention partagée à la dimension de la ressource qu'il incombe au management de développer.

que l'intersubjectivité s'installe carrément au cœur du *process* productif. Ce faisant le Service engage donc aussi bien un changement de modèle de travail, principalement dû à une évolution très perturbatrice du rapport de prescription.

► Dire que le service est toujours coproduit, c'est indiquer que le bénéficiaire s'invite désormais dans la relation de prescription et que cette dimension prescriptive ne précède pas l'activité mais émerge à l'occasion de l'activité elle-même qui en somme participe non seulement à son dévoilement, peut-être souvent à son élaboration⁴. Cette nouvelle source de prescription échappe à la relation hiérarchique et transforme, de ce fait, le rapport social de travail : d'un côté il déborde le rapport salarial de travail – le rapport serviciel échappant explicitement au rapport de subordination classique –, et d'un autre côté on peut dire qu'il est maintenu alors-même que les « parties prenantes »⁵ se multiplient en dehors de lui

► La coproduction requiert la coopération du bénéficiaire, mais la coopération relève d'une prescription autonome... C'est alors toute la complexité du modèle que de savoir obtenir ce qu'il ne peut pas vraiment imposer, l'organisation se trouvant désormais sollicitée à développer des ressources très différentes de celles qu'elle a l'habitude de dimensionner.

► Le concept d'activité a été introduit par l'ergonomie pour rendre compte du fait que les conditions de réalisation de la production "réelle" confrontent la tâche – i.e. le travail prescrit – à des événements inattendus par la prescription, à tout le moins l'exposent à affronter des incertitudes-indéterminations dans le déroulement réel du process. Mais avec le Service, l'incertitude-indétermination gagne les critères de description du *résultat* et de la *qualité* du service. Si on ajoute que cette indétermination se combine avec l'immatérialité du Service, cela commande de redimensionner les dispositifs d'objectivation de l'activité de service et d'évaluation de ses effets pour les rendre capables d'organiser la « délibération » (Dejours, 2009 ; Du Tertre & Hubault, 2008) sur la réalité et la valeur du Service.

Il faut souligner que de tels changements sont *en même temps* l'occasion de certaines refondations dont la puissance heuristique se trouve comme renforcée dans ces changements. Ainsi, par exemple, l'enjeu de ne pas réduire le travail à l'emploi et de faire sa place à l'activité, une distinction très sensible aujourd'hui avec la montée du Service et l'instabilité qui l'accompagne au plan de la prescription, des conditions de réalisation de la production du service et des critères de description de sa valeur – utilité, qualité –. Cette distinction est en effet une clé essentielle pour comprendre que (in/)sécurité de l'emploi n'est pas synonyme de (in/)sécurité de l'activité, au point que l'on voit tout au contraire une

⁴ Yves Clot avait développé l'idée de regarder la tâche comme le modèle refroidi de l'activité antécédente des concepteurs-prescripteurs... Dans le cas du service, la prescription par le bénéficiaire s'élabore *pendant* qu'il co-produit le service qui lui est rendu, de sorte que cette prescription rapporte une activité du prescripteur qui n'est ni refroidie ni antécédente...

⁵ En l'occurrence, donc, l'entreprise à travers la prescription hétéronome hiérarchique "classique" ; le bénéficiaire à travers ce qu'il poursuit pour lui-même à travers la coopération qui régule la production du service qu'il attend ; la société quand la dimension culturelle, éthique et/ou morale est fortement engagée dans la relation intersubjective de service ; et l'"opérateur" à travers la prescription autonome qui guide son geste dans la perspective d'une émancipation attendue par/dans son activité....

insécurisation de l'activité se développer dans les organisations où l'emploi est encore sécurisé⁶.

Une mutation économique qui appelle un nouveau modèle de management

Tout ceci souligne que le modèle de management est directement en jeu. En provoquant de profondes évolutions du modèle de performance et du modèle de travail, le Service appelle en effet de profondes évolutions dans le management.

▶ Cela concerne d'abord un basculement du registre de la performance managériale. Dans le Service, le mode d'engagement de la ressource est directement lisible dans le résultat : la façon de rendre le service est partie prenante du service rendu ; dans la "qualité du soin" par exemple, prendre soin (care) est inséparable de donner un soin (cure) ; le processus est toujours *présent* dans le "produit" serviciel, à la fois parce qu'ils composent deux dimensions synchrones – et non plus diachroniques, comme dans l'industrie – et parce que le service étant nécessairement *coproduit*, la qualité de la relation est un élément déterminant de la valeur de la prestation. Le basculement consiste ainsi à passer d'un management du/par le seul résultat – mode managérial encore dominant – à un management de/par la ressource qui reste le plus souvent à penser. Ce qui se joue en effet, c'est qu'en reposant désormais explicitement sur la coopération, la performance du service sollicite plus explicitement – on pourrait même dire qu'elle *prescrit* – la subjectivité dans l'activité et embarque le management vers une nouvelle responsabilité, le développement de cette ressource qui lui est confiée. Incidemment, c'est ce qui explique que la santé devienne une question de gestion et déborde son statut classique de contrainte issue d'une prescription de la société : dans l'économie immatérielle du Service, les atteintes à la santé sont plus explicitement des atteintes à l'implication, à l'engagement, au pouvoir d'agir : des atteintes à la ressource, et donc des *fautes* de gestion.

▶ Cela concerne aussi bien le mode d'engagement du manager dans sa propre activité de management. Pour éclairer ce point, il faut partir des perspectives qui fondent le management⁷.

- Au départ, le management ne vise pas à transformer les personnes mais les comportements, en concevant les incitations qui les mobilisent efficacement grâce à une organisation capacitante (*enabling control* plutôt que *coercive*)

⁶ C'est particulièrement le cas des services publics, et c'est particulièrement intéressant à comprendre : le service existe dans le service public ... depuis qu'il existe, mais la servicialisation du service public a consisté à développer en même temps une logique de la prestation – une logique industrialiste qui procéduralise le service en promouvant le respect de standards (la même chose à tout le monde) –, et une logique de relation de service – une logique dur mesure qui singularise la réponse en partant non plus alors de l'offre mais de la demande (à chacun selon ses besoins propres) – : au final le "mix" est complexe et instable ; il désorganise les structures administratives habituées à des protocoles très stables, de sorte que l'évaluation du travail réel et du service réellement rendu par lui demande des dispositifs tout à fait différents de ceux qui continuent souvent de prévaloir, générant ainsi une insécurisation de l'activité dans une organisation où l'emploi reste encore pourtant très sécurisé ...

⁷ Nous tenons à remercier ici Fabien De Geuser et Stéphane Deschaintres pour leur contribution à notre compréhension de ces questions, dont cependant l'écho qui en est fait dans ce document ne les engage en rien...

control) qui aide l'agent à atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Il faut cependant reconnaître que le succès du thème du "leadership" dans les discours sur le management donne plutôt à penser que les choses s'inversent : l'axe du leadership ouvre en effet dans le management une perspective qui privilégie une *gestion des hommes* où l'enjeu pour le management est d'identifier les besoins propres au type de matériau que constituent les hommes qu'il a la charge d'influencer efficacement en adoptant le style managérial pertinent...

- Au fondement du management, il y a aussi l'idée qu'il doit pouvoir compenser l'éloignement de la direction du lieu et/ou du moment où la valeur se réalise, par un dispositif qui le renseigne assez pour rendre ainsi sa présence inutile (Hopper & Macintosh, 1993 ; Lorino, 1995). Le *reporting* et la comptabilité sont les canaux privilégiés d'un mode de description du réel qui doit permettre au manager de faire l'économie du terrain. Pour exemple, Hopper & Macintosh (1993, p.194) rapportent que pour le PDG d'ITT, Harold Geneen, « the financial control system [*provides*] with continuous, functional surveillance of each enclosed responsibility center »⁸. Ainsi, l'idée qu'il n'est pas nécessaire de vivre les situations pour les comprendre repose, soit sur l'hypothèse d'une transivité de l'expérience – évidemment intenable –, soit sur l'hypothèse que le travail réel des subordonnés n'est pas une *expérience* – la confrontation à un réel qui résiste –, ce que le terme d'"exécutant" cherche d'ailleurs à imposer. Aussi discutable que soit, cette position, elle s'est maintenue tant que le management a pu rester convaincu d'avoir la maîtrise possible de la prescription, des conditions de la production, et de l'évaluation des résultats. De fait, la complexité croissante des organisations rend cette position de moins en moins tenable et on assiste au retour de la "proximité" comme condition pour le management de recoller au réel. Le « point 5 minutes » qui s'implante massivement dans l'industrie avec le *lean management*, est symptomatique de cette reconnaissance, mais c'est loin de faire le compte, car c'est le mode de la proximité qui est aujourd'hui à revoir. Nous y avons déjà beaucoup insisté, le Service opère en effet une véritable rupture qui oblige à (re)penser complètement le statut de la *présence* du manager, et à travers lui, le mode d'accès à la *compréhension de "ce qui se passe"*. Etre *là* – i.e. où et quand les choses se passent – dessine ainsi les conditions mêmes d'un savoir objectif, inversant pour le coup le statut classique de l'objectivité indexée sur une distance et une absence : dans le modèle classique, n'est objectif que le discours tenu à distance des choses par quelqu'un qui n'y est pas engagé... Or l'idée ici c'est qu'il faut se rapprocher au contraire, et que pour juger-évaluer "objectivement" une situation, une action, un résultat, le manager doit y aventurer toute sa subjectivité, sa capacité à ressentir-éprouver-comprendre ... C'est là l'enjeu même de la *coopération verticale*, fondement de l'autorité hiérarchique, et condition de la légitimité de l'évaluation (Dejours, 2009 ; Du Tertre & Hubault, 2008).

⁸ *Le contrôle financier est un système qui assure une surveillance fonctionnelle continue de chaque centre de responsabilité limitée*

► Transversalement à tous ces changements, il faut noter enfin un changement radical dans le rapport au temps. Pour le dire au plus court : un autre rapport au quotidien. Entre le temps de la prescription qui raisonne dans l'univers de "ce qui devrait se passer" et le temps de la projection dans la stratégie qui raisonne dans l'univers de "ce qui sera/devra être", le quotidien est *le temps de l'ordre effectif* des choses. Entre le temps de l'ingénierie et le temps de la stratégie, il devrait y avoir – il y a ? – le temps du management, le temps du pilotage opérationnel. Dans les organisations, le quotidien est d'abord, en effet, le vecteur d'un ancrage dans le réel dont l'idéologie du programme comme celle du projet tendent à les éloigner⁹. La présence, c'est l'enjeu d'une proximité véritable et *habiter ce temps* du quotidien est donc à la fois la condition du rapport du manager à ceux qu'il encadre, et à travers eux, la condition de son rapport à "ce qui se passe vraiment" (Hubault, 2004).

Le quotidien a ainsi une valeur stratégique. C'est là que se construit la différence : par rapport au programme, à travers la perception et la réaction à une donnée qui prend valeur d'information ; par rapport au marché, à travers la prise en charge de la singularité du client ... Dans le quotidien, se joue le rapport au risque – la capacité de faire à face à ce qui menace –, mais aussi la capacité de prendre appui sur ce qui se passe pour faire que quelque chose advienne et qu'il se passe précisément quelque chose de consistant ; c'est à dire qui offre des opportunités de faire la différence. Le quotidien est ainsi le temps de l'occasion, de l'événement. Où donc se noue et où s'écrit l'histoire, autrement dit le contraire du "nez dans le guidon" qu'il évoque pourtant assez spontanément au manager quand on cherche à le convaincre de l'enjeu de cette temporalité muette (le temps de programme et le temps du projet sont en effet l'un et l'autre des temps assez bavards...).

Ainsi, (re)penser le rapport au quotidien cela veut dire se donner le moyen de comprendre que l'efficacité repose sur un autre rapport entre stratégie et tactique.

► La stratégie se déploie dans un univers sans "circonstance", un univers maîtrisable où elle développe une logique de contrôle fondée sur la visibilité – tangibilité – des phénomènes sur lesquels elle se cale. Sous cet angle, la stratégie parle comme la science, de l'extérieur – "objectivement" –, avec l'ambition de pouvoir ainsi agir *sur* le monde.

► La tactique procède d'un autre rapport au monde, un rapport d'usage où l'enjeu est l'intelligence des événements, la capacité de saisir les occasions. La tactique est l'art de « ce qui n'a pas de lieu propre » (de Certeau, 1990, p.60), à la différence de la stratégie qui parle d'un lieu à elle ; c'est donc un art du retournement qui, depuis une position originellement faible, développe une science du guet, de la circonstance, de l'opportunité, comme autant de ressources et qui s'élabore dans l'intimité d'un monde qu'elle habite, à l'échelle du corps qui s'y engage. A travers donc une sensibilité à "ce qui se passe" qui permet de prendre appui sur lui. Sous cet angle, la tactique parle comme l'opérativité, de l'intérieur – la subjectivité est le support nécessaire de cette objectivité-là –, avec l'ambition de pouvoir ainsi agir *dans* le monde. Or, aussi bien, « faire quelque chose de ce qui résiste » et « faire quelque chose de l'hétéronomie », c'est ce que l'ergonomie et la psychologie du travail décrivent comme la posture même du travail, à quoi donc l'intervention sur le travail – et donc le management justement – se doit d'être aussi homogène que possible.

⁹ surtout quand le programme et le projet s'élaborent loin, voire contre l'existant

Bien sûr, ce sont là des définitions-acceptations un peu réductrices, tant par effet de simplification que parce qu'elles renvoient à une conception culturellement située – la culture chinoise n'aborde pas les choses de la même manière (Hubault, 2007 ; de Certeau, 1990 ; Roustang, 2000 ; Jullien, 1995) –, mais elles nous suffisent pour souligner que *repenser le lien entre stratégie et tactique est un enjeu du management* : sortir du paradigme du contrôle – le paradigme du "pilotage" – ; penser dans la perspective de faire advenir des transformations, soutenir des opportunités, en s'appuyant sur une compréhension du réel qui ne le confond pas avec le réalisé et qui sait donc capter ce qu'il accueille de potentialité – largement immatérielle dans son mode d'existence – ; lâcher le reporting et oser la confiance, développer la coopération.

Tout cela invite au final à repenser le rapport du management au réel : s'il ne peut pas imaginer comprendre ce qui se passe sans passer par l'*expérience* qui permet de l'atteindre, cela commande de développer des dispositifs qui lui permettent de questionner le réel. Une *stratégie de l'écoute* fondée sur la prudence que doit inspirer une doctrine instruite des raisons de se méfier de confondre savoir et comprendre, c'est ce qui doit, selon nous, inspirer un management centré sur le développement de la ressource. L'affaire se joue ainsi non pas tant sur les qualités propres du manager – qu'on fasse alors référence à son leadership ou à son intelligence personnelle des situations –, mais bien sur les qualités du *dispositif managérial*¹⁰ par lequel il se relie à l'activité – de ses collaborateurs, partenaires ou destinataires –, pour la soutenir¹¹. De ce point de vue, la mise en place d'espaces de délibération permettant la mise en mot de l'expérience (sémiotisation de l'activité) correspond est un geste managérial essentiel : en donnant à cette instance la valeur d'un *investissement immatériel* stratégique pour développer la ressource, il fonde le lien entre valeur économique et valeur subjectivante du travail, entre les dimensions santé et efficacité de la performance : précisément, il fonde les conditions qui organisent un rapport nouveau entre performance et bien-être.

Conclusion

C'est donc sur la base de cette réorientation assez fondamentale qu'il nous semble possible de repenser le rapport de l'efficacité au bien-être. Schématiquement résumée, cette réorientation consiste bien à repositionner le management de/par la ressource au regard du management de/par les (seuls) résultats.

► Promouvoir un management de/par la ressource, cela passe très centralement par la manière dont la gestion peut appréhender la santé comme une ressource. Ressentir ce qui se passe, développer une intelligence des occasions, habiter l'espace et le temps d'une activité investie subjectivement pour agir dans les situations où se joue le rapport de

¹⁰ dispositif d'écoute, dispositif d'évaluation, dispositif de pilotage...

¹¹ C'est là, de notre point de vue, que notre propos décroche des thèses soutenues dans la littérature gestionnaire... Ainsi par exemple, le « leadership situationnel » développé par Hersey et Blanchard (1982), propose une typologie des styles de management en fonction des contextes : au-delà de la pertinence de cette typologie comportementale, la question qui nous intéresse ici n'est pas posée : la typologie des situations qui fonde cette typologie des styles de management est développée sans aucune référence concrète à l'activité réelle des collaborateurs visés par ce management, autrement que sur la base de ce que le management est supposé en savoir... de là où il se trouve...

l'organisation au réel..., tout cela renvoie en effet à une conception de la santé comme puissance. On comprend alors que la thématique de la Qualité de la Vie au Travail (QVT) ne peut pas s'envisager à moitié et commande d'aller au bout de ce qui s'y joue : le travail est une expression de la vie même, de sorte que *l'émancipation* –i.e. le développement de la subjectivité, de la créativité, de l'autonomie – est tout à la fois sa visée et sa ressource.

La gestion est ainsi interrogée/interrogeable du point de vue de la stratégie de santé qui l'inspire. De ce point de vue, l'adjectif – sain – aide mieux à comprendre que le substantif – santé –, qui est connoté trop médical : une activité *saine* est une activité qui se déploie avec discernement (Falque et Bougon, 2005), et la préoccupation de préservation et de développement, de soi, des autres, de l'organisation, de la société, de la culture, du monde..., autrement dit sur un périmètre de "performance" qui raisonne plus dans l'horizon du développement durable que dans celui de l'évaluation financière court-termiste encore dominante.

Un exemple de cette tension nouvelle à comprendre entre les registres de performance, mais aussi entre les registres de la santé : la "pénibilité" ne se limite pas à ce que la société reconnaît devoir réparer au terme d'une vie professionnelle en permettant qu'on l'écarte, c'est aussi ce qui juge la pertinence de l'effort consenti pour agir : quand le travail *vaut* la *peine*, ce n'est pas pénible, de sorte que ce n'est pas (seulement) tant la peine qui compte que son rapport à la valeur qu'elle crée, et donc qu'il ne faut pas (seulement) tant réduire la peine qu'augmenter la valeur. Cette assertion inverse complètement la stratégie de prévention, en soulignant la responsabilité managériale, gestionnaire, sur le front de la valeur du travail, le sens économique qui soutient sa commande et son développement.

► Cela indique assez nettement que le modèle de décision capable d'inspirer une gestion soucieuse de ces enjeux-là, ne peut pas se tenir dans le paradigme classique où la décision relève d'un *calcul* opéré sur la base d'une « rationalité limitée » par une information et une concurrence « imparfaites »... Cela requiert un saut qualitatif réellement stratégique : décider c'est assumer des *choix* qui affirment des *valeurs*. Ainsi, le souci gestionnaire de la santé et du bien-être ne peut pas procéder que du calcul, il doit témoigner aussi d'une décision qui sert une volonté, une idée, et cela ne peut soutenir réellement une pratique – le management comme activité de travail – que si une *doctrine* organise la manière dont le souhaitable devient effectivement possible et permet de *penser* la tension entre ces polarités.

Bibliographie

De Certeau M. (1990). *L'invention du quotidien*. Paris : Gallimard

Dejours C. (2009). *Le travail vivant – Travail et émancipation*, tome II. Paris : Payot

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*, Toulouse : Éditions Octarès, pp 59-78.

Du Tertre C. (2007). *Création de valeur et accumulation : capital et patrimoine*. Economie Appliquée, Tome LX, n°3, pp.157-176

- Du Tertre C. & Hubault, F. (2008). Le travail d'évaluation. In F. Hubault (Ed.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation, Actes du séminaire Paris1* (pp. 95-114). Toulouse : Octarès.
- Falque L. & Bougon B., (2005). *Pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement*. Paris : Dunod, (nouvelle édition 2013)
- Hersey P. & Blanchard K.H. (1982). *Management of Organisational Behavior*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Hopper T. & Macintosh N. (1993). Management accounting as disciplinary practice: the case of ITT under Harold Geneen. *Management Accounting Research*. Volume 4, Issue 3, september 1993, p.181-216
- Hubault F. (2004). La ressource du risque. In *Travailler, une expérience quotidienne du risque ? Actes du séminaire Paris1, 19-23 mai 2003*. Toulouse : Éditions Octarès. pp.207-220
- Hubault F. (2007). Faire quelque chose de ce qui résiste. In Hubault F. (coord.), *La situation de crise dans l'intervention*. Toulouse : Octarès, pp.3-13
- Jullien F. (1995). *Le détour et l'accès, Stratégies du sens en Chine, en Grèce*. Paris : Grasset, Le Livre de Poche, biblio Essais 4244
- Lorino P. (1995). *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Roustant F. (2000). *La fin de la plainte*. Paris : Odile Jacob