



CCI Toulouse – TBS – MIDACT – RESACT-MP

**Management de la performance et bien-être au travail:
comment réussir sur les deux plans ?**

11 septembre 2014

**Repenser l'articulation entre le stratégique et le tactique,
un enjeu de développement
pour un management différent de la performance et du bien-être**

françois Hubault

Les différents registres de la performance ...

- Le registre des **résultats**
- Le registre des **réflexivités**
- Le registre des **externalités** (effets médiats)

Les différents registres de la performance ...

- Le registre des **résultats**



Les différents registres de la performance ...

- Le registre des **résultats**



- Le registre des **réflexivités**
comment les résultats *affectent* les ressources... notamment les *RHumaines*

Les différents registres de la performance ...

- Le registre des **résultats**



- Le registre des **réflexivités**
comment les résultats *affectent* les ressources... notamment les *RHumaines*
 - Le registre des **externalités** (effets médiats)
- ➔ **Performance globale** = le **modèle économique** qui organise le système qui met ces registres en **résonance**

De l'industriel au serviciel : un changement de modèle de **performance**

- Avec l'**économie du service**, des changements
 - dans le registre des résultats
 - dans le registre de la réflexivité
 - dans le registre des externalités
 - ➔ changement de modèle économique

De l'industriel au serviciel : un changement de modèle de **performance**

- Avec l'**économie du service**, des changements
 - dans le registre des résultats
 - dans le registre de la réflexivité
 - dans le registre des externalités
 - ➔ changement de modèle économique
- Émergence des **dimensions immatérielles**
 - non tangibilité
 - évaluation ≠ dénombrement, mesure
 - des investissements *différents*:
 - des ressources qui peuvent se développer dans l'usage
 - non amortissables
 - ➔ RH = Ressources Immatérielles : santé, compétence, confiance, coopération ...

De l'industriel au serviciel : un changement de modèle de **travail**

- Évolution des **sources de la prescription**
 - Le service est toujours co-produit : **le bénéficiaire s'invite dans la relation de prescription...** qui déborde, ainsi le rapport de subordination classique...
 - De l'incertitude sur les conditions de réalisation de la production... à **l'incertitude sur les critères de description de la qualité**
 - **La coopération relève d'une *prescription autonome*** : santé et bien-être deviennent des conditions-ressources différentes de celles que l'organisation est habituée à dimensionner...

De l'industriel au serviciel : un changement de modèle de **travail**

- Évolution des sources de la prescription
- Enjeu de **distinguer Travail/Emploi/Activité**

De l'industriel au serviciel : un changement de modèle de **travail**

- Évolution des sources de la prescription
- Enjeu de **distinguer Travail/Emploi/Activité**

Emploi ◀ ▶ Activité

Travail

Sécurité de l'*emploi* ≠ Sécurité de l'*activité*

De l'industriel au serviciel : un changement de modèle de **management**

- Changement [**modèle de performance** \Leftrightarrow **modèle de management**]
 - Du management de/par le résultat, au **management de/par la ressource**
 - . les atteintes à la santé sont des atteintes à la ressource
 - . le management est pris dans une nouvelle responsabilité : le développement de la ressource

De l'industriel au serviciel : un changement de modèle de **management**

- Changement [**modèle de performance** \Leftrightarrow **modèle de management**]
 - Du management de/par le résultat, au **management de/par la ressource**
 - . les atteintes à la santé sont des atteintes à la ressource
 - . le management est pris dans une nouvelle responsabilité : le développement de la ressource

De l'industriel au serviciel : un changement de modèle de **management**

- Changement [**modèle de performance** \Leftrightarrow **modèle de management**]
 - Du management de/par le résultat, au management de/par la ressource
 - . les atteintes à la santé sont des atteintes à la ressource
 - . le management est pris dans une nouvelle responsabilité : le développement de la ressource
 - Évolution du **mode d'engagement de la subjectivité**
 - . le statut de la présence
 - . un autre rapport à l'objectivité
 - . une affaire centrale / évaluation : évaluation de la coopération, de la confiance, de la santé, du bien-être...
suppose de la coopération, de la confiance, ... du bien-être dans la relation (de service) managériale ... d'évaluation

Enjeu : un autre rapport au *quotidien*

- Le quotidien est **un temps spécifique**
 - Entre le temps de la règle qui raisonne dans l'univers de « ce qui doit/devrait être »,
et le temps de la projection dans la stratégie qui raisonne dans l'univers de « ce qui sera/devra être »
 - ➔ c'est **le temps de l'ordre effectif des choses**, qui n'est connu qu'en l'*habitant* ...

Enjeu : un autre rapport au *quotidien*

- Le quotidien est **un temps spécifique**
 - Entre le temps de la règle qui raisonne dans l'univers de « ce qui doit/devrait être »,
et le temps de la projection dans la stratégie qui raisonne dans l'univers de « ce qui sera/devra être »
 - ➔ c'est le temps de l'ordre effectif des choses, qui n'est connu qu'en l'*habitant* ...
 - Le quotidien a **une valeur stratégique**
 - là où se fait la différence
 - là où émerge l'occasion, l'opportunité
 - le temps de la reconnaissance-prise en charge de la singularité

Enjeu : un autre rapport au *quotidien*

- Le quotidien est **un temps spécifique**
 - Entre le temps de la règle qui raisonne dans l'univers de « ce qui doit/devrait être »,
et le temps de la projection dans la stratégie qui raisonne dans l'univers de « ce qui sera/devra être »
 - ➔ c'est **le temps de l'ordre effectif des choses**, qui n'est connu qu'en l'*habitant* ...
 - Le quotidien a **une valeur stratégique**
 - là où se fait la différence
 - là où émerge l'occasion, l'opportunité
 - le temps de la reconnaissance-prise en charge de la singularité
- **Penser le quotidien = comprendre que l'efficacité repose sur un autre rapport Stratégie/Tactique**

Repenser l'articulation du Tactique et du Stratégique

- **La Stratégie**
 - Paradigme de la maîtrise
 - Logique de contrôle fondée sur la visibilité (tangibilité) des phénomènes
 - Indépendance aux « circonstances »
 - ➔ Science et Stratégie parlent de l'extérieur (« objectivement » ?), et ambitionnent d'agir *sur* le monde

Repenser l'articulation du Tactique et du Stratégique

- La Stratégie
 - Paradigme de la maîtrise
 - Logique de contrôle fondée sur la visibilité (tangibilité) des phénomènes
 - Indépendance aux « circonstances »
 - ➔ Science et Stratégie parlent de l'extérieur (« objectivement » ?), et ambitionnent d'agir *sur* le monde
- La **Tactique**
 - Rapport d'usage (utilisation des opportunités)
 - Science du guet, des occasions
 - Échelle des corps (subjectivité)
 - ➔ Opérativité et Tactique parlent de l'intérieur (« subjectivement »?), et ambitionnent d'agir *dans* le monde

Repenser l'articulation du Tactique et du Stratégique

- Enjeu managérial : repenser le **ET**
 - **Sortir du paradigme du contrôle** (pilotage)
 - Penser en termes de rendre possible-faire advenir des transformations, accompagner des opportunités ...
 - développer la capacité à coopérer

Repenser l'articulation du Tactique et du Stratégique

- Enjeu managérial : repenser le **ET**
 - **Sortir du paradigme du contrôle** (pilotage)
 - Penser en termes de rendre possible-faire advenir des transformations, accompagner des opportunités ...
 - développer la capacité à coopérer
 - **Repenser le rapport à la Santé (Bien-Être) = capacité d'agir et le rapport Santé / Efficacité**

Repenser l'articulation du Tactique et du Stratégique

- Enjeu managérial : repenser le **ET**
 - **Sortir du paradigme du contrôle** (pilotage)
Penser en termes de rendre possible-faire advenir des transformations,
accompagner des opportunités ...
développer la capacité à coopérer
 - **Repenser le rapport à la Santé (Bien-Être) = capacité d'agir
et le rapport Santé / Efficacité**
- ➔ Un enjeu de la nouvelle articulation à concevoir :
la question de la pénibilité : régler l'activité sur « ce qui vaut la peine »...

La santé, un enjeu dans la crise

- **Stratégie de Santé – Bien-être**

- agir sainement
- agir avec discernement

- dans le souci
 - des personnes,
 - de l'entreprise
 - de la société

La santé, un enjeu dans la crise

■ Stratégie de Santé – Bien-être

- agir sainement
- agir avec discernement

- dans le souci
 - des personnes,
 - de l'entreprise
 - de la société

➔ du paradigme de la « rationalité limitée » / information et concurrence *imparfaites...*

au **paradigme de la décision** = assumer des choix / système de *valeur*

La santé, un enjeu dans la crise

■ Stratégie de Santé – Bien-être

- agir sainement
- agir avec discernement

- dans le souci
 - des personnes,
 - de l'entreprise
 - de la société

➔ du paradigme de la « rationalité limitée » / information et concurrence *imparfaites...*

au paradigme de la décision = assumer des choix / système de *valeur*

➔ **Santé** : un calcul **et** une décision => **une intelligence politique**
une doctrine