

La performance, autrement : créer de la valeur (économique) par les valeurs (sociales)

Pierre-Eric SUTTER, Paris le 12/12/2012

Résumé

Désormais pour les organisations, la performance est la condition de leur survie. Mais elle ne peut plus être exigée à n'importe quel prix humain. Les salariés ne doivent plus être envisagés seulement comme une source de risques ou de coûts. Bien au contraire, ils représentent une formidable opportunité de création de valeur, tant matérielle qu'immatérielle, dès qu'ils montent en performance sociale, condition de la performance économique de leur employeur. Pour rendre les organisations pérennes, il est urgent de conjuguer performance économique et performance sociale au lieu de les opposer.

La performance sociale peut se définir comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. Plus le facteur humain est en performance sociale positive (et donc mobilisé pour atteindre ces objectifs), plus il est imaginatif pour résoudre spontanément les aléas qui surgissent en permanence, suscitent des coûts et obèrent le processus de création de valeur – la performance économique.

Pour mobiliser le facteur humain et le faire entrer en performance sociale, le management se doit d'être « hiérarque ». Hiérarque pour littéralement « gouverner les choses sacrées », i. e. les valeurs, système d'idéaux dont sont porteurs les clients comme les collaborateurs et qui conditionnent fortement leurs pensées et leurs actes. L'industrie automobile, l'un des acteurs économiques le plus polluant au monde, trouve son intérêt à prendre en compte les valeurs environnementales des clients dans son processus de création de valeur, de la R&D jusqu'à la publicité qui vante les qualités de véhicules toujours moins polluants : car ce sont ceux que les clients préfèrent acheter. Négliger les valeurs du corps social ou pire, imposer d'en haut celles des dirigeants de l'entreprise, c'est risquer d'entrer en conflit idéologique, de baisser en performance sociale et d'affecter la performance économique attendue. Les organisations ne peuvent plus faire comme si la valeur qui transcende toute les autres est la maximisation, celle de l'homo oeconomicus. Désormais, les valeurs de « l'homo sociologicus » doivent être prises en compte pour créer de la valeur et rendre la performance économique pérenne et durable.

La performance, autrement : créer de la valeur (économique) par les valeurs (sociales)

La performance, bien qu'obligatoire, ne peut s'obtenir à n'importe quel prix humain

Désormais pour les organisations, la performance est devenue obligatoire. C'est la condition *sine qua non* de leur survie. Les notions de « responsabilité soci(ét)ale d'entreprise (RSE) » et de « performance globale » ont popularisé l'idée que cette performance – purement économique – ne pouvait plus s'atteindre au détriment de l'environnement ni en négligeant les salariés qui y contribuent. En France depuis 2001, la RSE est devenue pour les entreprises du CAC 40 une obligation cadrée par la loi des nouvelles régulations économiques. Mais selon le rapport commandité en 2007 par le délégué interministériel au développement durable, « *la moitié environ de ces entreprises remplissent aujourd'hui peu ou prou leurs obligations. Cette lenteur tient moins à la difficulté et au coût de l'exercice qu'à la faible pression de la société civile* ». Dont acte. La médiatisation des suicides dans certaines de ces entreprises, le rappel des obligations de résultat en matière de santé au travail ainsi que la première mise en examen en juillet 2012 d'un ex-dirigeant d'une des entreprises phares du CAC 40 contribuent à faire accepter l'idée que la performance ne peut plus être exigée à n'importe quel prix humain – même s'il reste encore beaucoup à faire.

Mais au-delà de ces cadres institutionnels et réglementaires qui s'imposent de plus en plus aux organisations, il est essentiel que les dirigeants et managers de ces dernières adoptent une posture offensive et non défensive. Ils doivent prendre conscience que négliger le facteur humain dans le processus de création de valeur est une aberration managériale. Au contraire, ils doivent réaliser qu'ils ont tout intérêt à le mettre au centre de ce processus pour diminuer les coûts organisationnels et accroître la rentabilité pour l'actionnaire. Il s'agit de procéder à une révolution copernicienne des mentalités : l'homme n'est pas une ressource parmi d'autres qui coûte ou présente des risques. C'est un levier de performance et de création de valeur. Car **l'être humain est doté de qualités spécifiques qui permet de non seulement améliorer l'efficacité des organisations (produire au coût le moindre) mais aussi d'accroître leur efficacité** (créer de la valeur matérielle – rentabilité financière – et immatérielle – capital intellectuel : connaissances spécifiques ; capital de compétences : savoir-faire singuliers ; capital d'innovation : brevets, marque, etc. ; capital de processus et d'autres encore). Pour cela, il faut favoriser la performance sociale dudit facteur humain pour qu'il contribue au mieux à la performance économique de l'organisation. Dit autrement, il est urgent que les organisations conjuguent performance économique et performance sociale, il en va de leur durabilité et même de leur pérennité, comme nous allons l'illustrer concrètement.

L'être humain, garant de la performance et de la création de valeur

Pourtant au sein des organisations, depuis la financiarisation de l'économie à la fin des années 1970, l'homme a été le plus souvent regardé sous le prisme des risques, risques le plus souvent financiers qu'il semble pouvoir causer ou subir. La longue litanie des « *downsizings* » et autres « plans de réduction d'effectif » en est la triste illustration. Et même la tentation a été grande, comme nous allons le présenter plus bas, de se passer complètement d'êtres humains. Il faut changer ce regard. L'être humain n'obère pas la performance, bien au contraire, il en est le garant. Croire le contraire est une aberration contredite par nombre de chercheurs en Sciences de Gestion¹ qui ont démontré que

¹ Cf. les travaux de recherche du Professeur José Allouche à l'IAE de Paris (Sorbonne Paris I).

les entreprises qui adoptent de réelles pratiques de RSE favorisant les ressources humaines (RH) sont plus pérennes et plus créatrices de valeur : le cours de leurs actions en est favorablement impacté et ce, sur le long terme.

Il est un domaine dans lequel on a bien compris la valeur du facteur humain : c'est celui de l'aéronautique. En effet, alors que le monde des organisations semble encore aujourd'hui douter de la valeur que représente ledit facteur humain, il est depuis plus de quarante ans central dans le monde de l'aéronautique. En aéronautique, la performance est bien évidemment obligatoire. Mais la création de valeur aussi. Il ne suffit pas d'emmenager les passagers d'un avion d'un point à un autre, encore faut-il le faire dans des conditions qui les fidélisent. Il y va de la pérennité de la compagnie qui les transporte. Faire voler un avion de plus de 200 tonnes ne se fait pas dans l'improvisation et en négligeant le facteur humain, quelque soit son rôle dans chacun des maillons de la chaîne de création de valeur. Les compagnies aériennes qui ont voulu accroître leur performance économique en négligeant la performance sociale – en rognant par exemple sur les effectifs du personnel de maintenance ou sur le temps de repos des équipages – l'ont payé en subissant des incidents graves voire des catastrophes tragiques entraînant leur mise à l'index sur liste noire et même pour certaines, provoquant leur faillite. On ne triche pas avec cette performance. Et l'on compte sur le pilote et son équipage, en première ligne, pour la mettre en œuvre et éviter le pire quand il se présente. Ceci suppose que tous les acteurs de l'organisation soient derrière eux pour créer cette valeur-là. Précisons ce que nous entendons par performance sociale, pour éviter d'entretenir la confusion que suscite en France le mot-valise « social » qui évoque tantôt des problématiques « sociétales », tantôt des problématiques « RH ». C'est à ces secondes que se réfère la notion de performance sociale.

Performance sociale : de quoi parle-t-on ?

La performance sociale peut se définir comme **la résultante des interactions (négatives comme positives) des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci**. Plus précisément, la performance sociale est la synchronisation des performances individuelles, collective et organisationnelle. Le phénomène « homme au travail » ne peut être envisagé de façon univoque (soit sous son angle individuel soit sous son angle collectif) sinon sa réalité s'en trouve mutilée. Elle ne peut pas être regardée indépendamment de son contexte professionnel (angle organisationnel) car comme le dit l'adage, il n'y a pas de bon ouvrier sans bon outils – ce que les Sciences de Gestion appellent « instrumentations de gestion ». La performance sociale est ainsi une subtile interaction entre agents humains (les travailleurs au sens large, du dirigeant jusqu'aux collaborateurs au plus bas de l'échelle hiérarchique) et agents non-humains (les instrumentations de gestion : du papier et du crayon fournis aux travailleurs jusqu'aux logiciels de gestion en passant par les procédures de gestion des RH). Si l'une des trois performances vient à faire défaut, elle influe défavorablement sur les deux autres. Dit autrement, un individu fortement motivé par son job peut totalement se désinvestir et se désengager si la performance collective ou la performance organisationnelle au sein de son employeur freine sa performance individuelle. Un collectif de travail cohésif peut être affecté dans sa performance si celle de certains individus ou celle de son organisation est médiocre. Une organisation du travail (également appelés « prescrit du travail ») et ses instrumentations de gestion qui ne sont pas un soutien facilitateur pour le facteur humain diminue sa performance, qu'elle soit individuelle ou collective. Quand la performance sociale est négative elle obère la performance économique et inversement, quand elle est positive, elle contribue à accroître cette dernière. Plus prosaïquement, quand par exemple on paye 100 les salariés, on obtient 80 quand la performance sociale est négative et 120 quand elle est positive.

Illustrons ceci plus concrètement avec la métaphore aéronautique. Piloter un avion, c'est comme manager une entité socio-organisationnelle, par exemple une petite « *business unit* » dans un grand groupe. Dans son cockpit, le commandant de bord est seul maître à bord, mais il est entouré par tout un environnement socio-technique : l'équipage bien sûr, mais aussi la réglementation internationale, les contrôleurs aériens, les procédures, le tableau de bord, les passagers... Quand il doit prendre une décision, il n'est jamais seul. Il est en revanche seul à assumer les responsabilités liées à ses décisions. Parfois les décisions à prendre sont extrêmes, des vies humaines étant en jeu. C'est pourquoi, depuis environ 40 ans, les pilotes sont entraînés à maîtriser leur stress, quoi qu'il arrive, et à mobiliser la performance sociale de leur équipage. Tous les acteurs du processus de création de valeur qui collaborent avec le pilote sont quant à eux sensibilisés et formés au fait qu'ils ne peuvent défaillir sans obérer gravement la performance opérationnelle de celui-là, aussi excellent soit-il. Car là haut, la matière ne ment pas : une défaillance ou une mauvaise décision, et tout peut s'enchaîner très vite, pour le pire.

Les machines ne peuvent spontanément résoudre les aléas, les hommes si !

Mais aussi pour le meilleur : rappelons la prouesse de ce pilote au sang-froid extraordinaire, qui, après une avarie technique majeure, a réussi à poser son avion sur l'Hudson River, sauvant tous les êtres humains à son bord ; aucune machine n'aurait pu réaliser un tel exploit. Cet exploit rappelle une expérience que la Régie Renault avait conduite dans les années 1980 dans l'une de ses usines. Ce constructeur automobile, à cette époque, réfléchissait à robotiser à l'extrême toutes ses chaînes de production pour circonvenir le facteur humain, perçu comme étant source de conflits sociaux, trop fréquents, donc de coûts excessifs. Par précaution, avant de généraliser cette option, il a été demandé aux ouvriers de suivre à la lettre le nouveau process prévus pour les futures machines, en bref, il leur a fallu se comporter comme des robots. En moins d'une heure, la production s'est arrêtée d'elle-même : trop d'aléas étaient apparus ; trop d'aléas qu'un robot aussi rationnel soit-il ne pouvait résoudre de lui-même, car les machines ne sont pas douées de ce quelque chose qui caractérise spécifiquement le facteur humain : l'imagination créatrice. Cette faculté humaine n'est pas l'apanage des concepteurs de chaînes de production qui pensent le travail. Les exécutants, bien que n'étant pas ingénieurs « procédés et méthodes », sont aussi des êtres pensants. Les ouvriers, même très faiblement qualifiés, produisent de la création de valeur en résolvant des aléas qui n'ont pas été prévus dans les process des concepteurs. Mais pour y parvenir, il leur faut disposer non seulement d'une certaine dose de conscience professionnelle, mais aussi d'un fort lien social qui leur permette de mobiliser un réseau interne et informel de collègues qui acceptent de coopérer avec eux pour trouver la solution la plus adéquate – à supposer que les process de l'organisation ne soit trop contraignants et ne les en empêche... On touche du doigt la nécessaire synchronisation des performances (individuelles, collective, organisationnelle) qui caractérise le management de la performance sociale au sein des organisations.

En avion comme en organisation, le facteur humain est fondamental, non pas pour gérer seulement la performance mais aussi les risques de contre-performance que représentent les aléas, aussi insignifiants soient-ils : c'est pour cette raison qu'aucun avion ne vole sans pilote – malgré la présence du pilote automatique – et qu'aucune organisation ne produit ses biens ou services sans employés – malgré la présence d'automates, de process ou de normes qualité. L'objectif, en avion comme en organisation, ce n'est pas de viser le zéro aléa ; la perfection est une illusion qui n'est pas de ce monde (contrairement au perfectionnement de soi qui fait partie du devoir quotidien des pilotes). L'objectif, c'est de s'assurer que le facteur humain aura les ressources et les moyens de gérer tous les aléas et de lui apporter la solution la plus juste

pour assurer sa mission. C'est pour ces raisons que dans l'aéronautique **un bon pilote n'est pas celui qui fait zéro erreur mais celui qui en gère le plus.**

Il faut sortir du mythe de l'excellence et des systèmes qui prétendent produire en « zéro défaut ». Il n'y a ni recette miracle ni recette toute faite : chaque aléa est particulier, chaque situation est singulière et chaque individu – ou groupe d'individus – est unique. Il faut accepter de faire confiance aux êtres humains qui composent les organisations pour qu'ils trouvent par eux-mêmes les solutions optimales pour résoudre les aléas qu'ils rencontrent. Croire en l'homme et le responsabiliser – plutôt que s'en méfier et le sur-contrôler – pour que l'organisation soit performante et crée de la valeur, voilà une posture humaniste qui loin de s'y opposer, se conjugue avec l'impératif de rentabilité.

Au commencement, étaient les valeurs...

Force est de constater que ceux qui conçoivent le prescrit le travail ne prennent que trop rarement en compte ce que pensent et vivent ceux qui l'exécutent (mais c'est la spécificité de la division du travail qui sépare les concepteurs des exécutants), tant en amont lors de sa conception qu'en aval lors de sa reconfiguration. A priori, une organisation (au sens large comme au sens restreint d'organisation du travail) fonde ses principes, sa finalité et donc son efficacité sur les principes de la *rationalité instrumentale* : atteindre un objectif au moindre coût et au meilleur rendement. Comme l'a brillamment souligné Weber, la rationalité instrumentale détermine les moyens nécessaires pour atteindre telle *fin* (« si je veux subvenir à mes besoins naturels, alors je dois travailler ou je peux voler »), contrairement à la *rationalité objective*, fondée sur des *valeurs*, qui fixe des fins impératives et qui conditionnent les comportements de façon structurelle et durable (« il ne faut pas voler »).

Penser qu'une organisation n'est régie que par les principes de la seule rationalité instrumentale est une erreur grave. Les organisations ne sont pas de purs abstraits de processus qu'il suffit d'appliquer rationnellement : elles sont conçues et constituées par des êtres humains, porteurs de valeurs (morales, sociales...) qui peuvent sembler agir de façon irrationnelle, pour qui ne connaît pas la rationalité de leur action. Les valeurs sont des croyances collectives, des systèmes d'idéaux, des « idéaux-logies » qui conditionnent fortement les comportements humains. Les valeurs sont tellement déterminantes que les êtres humains sont prêts à se battre pour celles-ci, parfois jusqu'à en mourir, comme nous le rappellent douloureusement les médias. Comme l'ont montré les philosophes et les psychosociologues, nous sommes en effet tous guidés par nos idéaux. Chacun de nous donne du sens et de la valeur à certaines croyances et pas à d'autres parce que les croyances auxquelles nous adhérons étayent nos valeurs qui donnent du sens à nos actes.

Qui plus est, les organisations interagissent avec leur environnement, dans tous les sens du terme : sociétal, social, environnemental... Or leur environnement ne se fonde pas, loin s'en faut, sur la seule rationalité instrumentale. Les constructeurs automobiles, l'une des industries les plus polluante de la planète, l'ont bien compris : ne pas prendre en compte les valeurs environnementales dans sa stratégie, sa R&D, son marketing ou sa communication, c'est se tirer une balle dans le pied. Car ces valeurs étayent tant la rationalité objective que la rationalité instrumentale des clients automobilistes, de plus en plus concernés par la préservation de l'environnement mais aussi par la cherté du carburant : ceux-ci orientent leur acte d'achat vers le véhicule le moins polluant mais aussi le moins gourmand...

De l'*homo oeconomicus* à l'*homo sociologicus*

Ainsi, pour le monde des entreprises se repose la question de la rationalité la plus appropriée pour fonder leur action et même leur finalité : désormais, pour mobiliser les hommes vers l'atteinte des objectifs, il est malaisé de construire les discours et les actes sur la rationalité et les valeurs inhérentes au modèle de l'*homo oeconomicus*, dont la crise des *subprimes*, notamment, a montré les limites, avec l'acuité que l'on sait. Rappelons que les économistes du courant néoclassique avaient défini le comportement rationnel à l'aune du concept de maximisation : parmi toutes les possibilités qui se présentent à lui, l'*homo oeconomicus* choisit celle qui lui paraît la plus profitable, parce qu'elle maximise ses gains et minimise ses coûts. Certes, lorsque le monde présentait une situation stable faite de certitudes dont celle du progrès continu, le modèle de vision du monde de la maximisation a pu fonctionner, mais avec moult dysfonctionnements collatéraux, sociaux et environnementaux.

Mais le contexte a changé : plus qu'une crise économique, c'est une véritable mutation socio-économique qui est actuellement en marche. Le modèle de vision du monde issu de l'*homo oeconomicus* n'est plus aussi adapté que jadis. A l'instar des pilotes qui applique des modèles de représentation adaptés à la situation qu'ils rencontrent (le « *pattern* » de représentation du décollage est appliqué pour le décollage et non pour l'atterrissage, le tableau de bord est alors automatiquement configuré : seuls les indicateurs concernés sont activés, la complexité de la situation à gérer est simplifiée, le pilote est moins saturé d'informations secondaires, il est plus disponible, donc plus efficace), il est temps que les décideurs et managers prennent en compte dans leur vision du monde le modèle de l'*homo sociologicus*, et par delà, ses attentes et valeurs. Nous l'avons vu, la rationalité objective envisage l'action adaptée à des valeurs et non à des fins. Car il est des gains qui valent plus que de l'argent, y compris dans le monde des entreprises : la création d'un lien social chaleureux entre salariés, l'impression d'avoir bien agi éthiquement, l'acte désintéressé vers autrui ou vers l'organisation, comme par exemple la résolution spontanée d'un aléa de production qui ne sera ni visible ni reconnu par personne mais qui renforce l'identité professionnelle et les valeurs de son acteur...

Quand la rationalité d'action dépend des caractéristiques sociales de l'acteur ou des valeurs auxquelles il croit, le modèle de l'*homo sociologicus* devient alors pertinent pour l'entreprise. Car sans valeurs, il ne peut y avoir de sens donné à l'action et donc d'engagement des salariés dans l'action, particulièrement quand il s'agit de créer de la valeur. Pire, créer de la valeur économique sans le respect de certaines valeurs sociales devient un non-sens pour les salariés qui refusent de s'exécuter quand ils sentent heurtés dans leur conscience. Leur travail perd alors tout son sens. C'est moins par le soutien financier de leurs banques qu'en s'appuyant sur leur « capital humain » et sur la richesse des interactions entre salariés que les entreprises pourront se sortir des crises qu'elles traversent : trouver des solutions pour assurer leur survie, innover pour créer de la valeur.

Sans un minimum de congruence entre les valeurs prônées par l'entreprise et celles des salariés, il est à craindre que ces interactions soient fortement compromises. Les entreprises qui auront fait l'impasse sur la prise en compte des valeurs de leurs salariés, ou pire celles qui les bafouèrent, ont du mouron à se faire. Car la mise en œuvre de valeurs partagées - donc mobilisatrices - est un long processus qui ne peut s'improviser en quelques mois par l'entremise de consultants-experts, aussi brillants soient-ils, qui planchent sur une charte des valeurs de l'entreprise qui s'impose par le haut. Plus que jamais, il ne peut y avoir de création de « valeur » sans « valeurs » partagées : **c'est le partage qui créera la richesse et non l'inverse**. Mais comment mettre en acte l'idée d'une performance sociale qui se conjugue avec la performance économique ? Grâce au « manager hiérarque ».

Le manager de demain sera un « manager hiérarque » ou ne sera pas...

Le manager est celui qui non seulement doit fixer des objectifs ou donner des ordres cohérents mais il est aussi celui qui doit insuffler du sens – et donc exercer son rôle avec un réel sens hiérarchique. Il lui faut exercer ce rôle dans une double dimension : celle qui conduit l'action individuelle et collective vers l'atteinte de résultats (dimension *praxéologique* liée à la performance économique) mais aussi celle qui la conduit en prenant en compte les idéaux de ses collaborateurs comme ceux de son organisation (dimension *idéologique* liée à la performance sociale).

Selon le dictionnaire historique de la langue française (Le Robert) « hiérarchie » signifie au sens premier « gouvernement des choses sacrés ». Par extension, « hiérarchiser » signifie « classer selon un ordre de valeur ou d'importance ». Ainsi littéralement, le manager « hiérarque » est celui qui sait discerner du sens, de la valeur à ce qui en a et ce qui n'en a pas, tant pour son groupe d'appartenance que pour les autres groupes. Le manager hiérarque est celui qui reconnaît le sens et la valeur de ce qui est « sacré » pour chacun des acteurs sociaux qu'il encadre. Le manager hiérarque sait mettre chacun en mouvement selon ses idéaux. Ainsi, est hiérarque le manager qui sait prendre en compte les idéaux et valeurs d'autrui sans estimer qu'elles valent moins que les siennes. Il sait tout autant maîtriser le risque d'entrer en conflit avec les idéaux ou valeurs d'autrui – littéralement en conflit « idéologique ». Le manager hiérarque sait mettre en veille (et non en berne) son propre système de valeur pour reconnaître les valeurs d'un groupe d'acteurs sociaux, celles qui les mobilisent dans l'action en pleine coopération ou au contraire les figent dans la résistance. Plutôt que de mener ou conduire les individus à l'aune de ses propres idéaux, de sa propre « idéologie », il reconnaît d'abord les autres dans ce qu'ils « vénèrent » le plus parce que c'est ce qui fait sens pour eux, c'est-à-dire leurs idéaux et valeurs sous-jacentes. Le manager hiérarque n'impose pas sa vision, il la partage avec celle d'autrui en identifiant les valeurs communes des différents sous-groupes. Lorsque c'est nécessaire, il favorise la « ré-hiérarchisation » des valeurs du collectif de travail qu'il dirige, en fonction des changements de contexte et des intérêts en présence. Il sait fédérer autrui autour d'une vision commune – qui peut être différente ou complémentaire de sa propre vision personnelle – en phase avec les intérêts et valeurs du collectif de travail et de l'organisation. Comment ? Par « l'éthique de la discussion », chère au philosophe Jürgen Habermas : se mettre autour d'une table, parler d'égal à égal de ses intérêts et des valeurs qui en procèdent, prendre en compte le contexte et les contraintes qu'il présente voire les changements radicaux qu'il appelle, trouver un compromis (et non des compromissions imposées par les uns aux autres) qui reconfigure la hiérarchie de valeurs, agir collectivement et recommencer...

Vu sous l'angle du « manager hiérarque » tel que décrit ci-dessus, le terme de « hiérarchie » peut alors s'entendre dans un sens tout à fait différent que lui prête habituellement le sens commun, celui « d'ordre et subordination des rangs, des pouvoirs dans une société ». La hiérarchie, pris au sens de « classement selon un ordre de valeur / valeurs », peut également s'entendre comme la « hiérarchisation » des managers selon leur degré de sensibilité, plus ou moins élevé ou plus ou moins maîtrisé, à reconnaître les idéaux des collaborateurs, les valeurs des groupes sociaux en présence, le sens sous-jacent à l'action collective. Dit autrement, la hiérarchie et le sens hiérarchique ne se déterminent pas uniquement selon la largeur des galons des managers mais aussi selon qu'ils donnent du sens au travail. Il y va de la performance de l'organisation, comme nous allons le voir dans la section qui suit.

Le manager hiérarque, thuriféraire de la performance sociale

Parce qu'il est sensible aux idéaux d'autrui, parce qu'il ne cherche pas à imposer ses propres idéaux, le manager hiérarque est un « accoucheur » d'idéal, comme Socrate faisait accoucher les idées de ses interlocuteurs. A quoi bon faire accoucher les idéaux de ses collaborateurs ? Pour les révéler à eux-mêmes dans leur travail, les faire naître à eux-mêmes professionnellement et pour qu'ils se reconnaissent dans un projet professionnel qui fait sens pour eux, au regard de leurs connaissances, connaissance d'eux même et connaissance de leur objet « travail ». On peut résumer ce processus en trois mots-clé: naissance, connaissances, reconnaissance.

Comme le révèle les résultats 2012 de l'Observatoire de la Vie Au Travail (OVAT : <http://blog.ovat.fr>) les français idéalisent le travail tandis que par le même temps, ils sont insatisfaits par leurs conditions de travail. Ils attendent beaucoup de leur travail, parce que le travail représente beaucoup à leurs yeux pour le plaisir voire le bonheur qu'il peut leur procurer, malgré ses contraintes et les souffrances qu'il peut générer. Dans la hiérarchie des valeurs sociales des français, la valeur « travail » revêt de l'importance puisqu'elle se situe à la seconde place, juste derrière la valeur « famille », et juste devant les valeurs « amis » et « loisir » (selon l'enquête 2008 de l'ARVAL, l'Association pour la recherche sur les systèmes de valeurs). Le travail est donc central dans leur vie, comme le confirment également les travaux d'Yves Clot.

Mais le travail ne doit pas rester un idéal rêvé, que l'on ne peut concrétiser, sous peine de frustration. C'est au manager hiérarque qu'il revient en grande partie le rôle d'accompagner le collaborateur à chercher puis à trouver les idéaux qui constituent son travail et le font *naître* à lui-même professionnellement. Un collaborateur qui est parvenu à identifier ses idéaux professionnels est né à lui-même comme *sujet* travaillant parce qu'il a trouvé le sens de son travail. Et parce qu'il est né à lui-même comme sujet travaillant, il peut d'autant mieux *connaître* son « objet travail » pour lequel il est employé, il va monter non seulement en compétences mais aussi en performance, ce qui va alimenter son estime de soi et développer son bien-être, lui permettant ainsi de mieux résister aux aléas et aux agressions de son environnement professionnel. Et parce qu'il connaît son « objet travail » pour lequel il accroît régulièrement sa maîtrise, il peut se *reconnaître* dans un *projet* professionnel qui fait sens pour lui et mieux, il va se faire reconnaître pour ses réalisations. Naissance d'un sujet travaillant, connaissances par un objet de travail, reconnaissance dans un projet professionnel : c'est là la mission du manager hiérarque d'accompagner ses collaborateurs sur leur *trajet* professionnel.

Prenons un exemple concret pour illustrer la mission d'accompagnement du manager hiérarque. Soit un salarié titulaire d'un poste « technicien de surface ». La plupart des tâches de ce poste sont ingrates : la mission consistant à s'assurer de la propreté des locaux, il faut en nettoyer les salissures avec des produits d'entretien qui pour certains sont dangereux. Pire, ce métier est souvent méprisé par la majorité de nos contemporains, ce qui fait qu'il n'est pas matière à valorisation sociale pour ceux qui l'exercent, qui le plus souvent occupent cet emploi faute de mieux. C'est pourquoi la plupart des techniciens de surface peuvent sembler ne pas trouver matière à réalisation professionnelle dans leur poste.

D'un côté, on peut certes n'envisager que la face sombre de ce poste : nettoyer des saletés. Mais d'un autre côté, sans nier cette réalité très concrète, on peut également envisager sa face beaucoup plus lumineuse : faire une œuvre utile et belle en rendant brillant et agréable les locaux de l'organisation. Le manager hiérarque est celui qui par identification des idéaux inhérents à ce poste peut permettre à son titulaire de les faire siens et de s'y reconnaître d'autant plus s'il y a développé des compétences avérées. Rendre propre des locaux, c'est faire en sorte qu'ils reluisent comme s'ils étaient neufs,

c'est comme produire une œuvre d'art (ne disait-on pas jadis « voilà de la belle ouvrage » ?), c'est presque œuvrer pour le Beau. L'être humain étant ce qu'il est, il ne court pas spontanément vers plus de douleur, plus de malheur, plus de laideur moins de connaissances. En effet, la majorité des êtres humains aspire à l'idée du Beau comme on aspire à l'idée du Bien plutôt qu'à l'idée du Laid ou à l'idée du Mal (à moins d'être pervers ou gravement malade). Cette quête universelle est commune à tous, le particulier est propre à chacun, chacun identifiant le chemin pour accéder à cet idéal de Beau ou de Bien.

Faire prendre conscience à un technicien de surface qu'il est capable d'atteindre l'idée du Beau en rendant propre les locaux de l'entreprise, avec ses moyens et sa façon de s'y prendre, plutôt qu'en le méprisant et en méprisant son travail, c'est montrer toute l'importance que représente sa performance tant pour l'intéressé dans la construction de son identité professionnelle que pour l'organisation dans l'atteinte de sa performance. C'est conjuguer performance sociale et performance économique plutôt que les opposer. C'est aux managers qu'il revient en premier lieu de favoriser cette prise de conscience dans l'esprit du plus grand nombre de collaborateurs. C'est la raison d'être du management que de créer de la valeur économique en capitalisant sur les valeurs sociales qui fédèrent le facteur humain dans l'action.

Pierre-Eric SUTTER, Paris le 12 décembre 2012