

European HRD Circle 5th Forum - June, 2015

Contribution de : Jérôme JULIA

Directeur, Kea&Partners. Président, L'Observatoire de l'Immatériel.

Titre : Travail invisible et productivité cachée, de nouvelles lunettes pour le DRH

□ Introduction

Cette cinquième convention annuelle du cercle des DRH européens pose la question : la croissance molle que nous connaissons dans les économies développées depuis plusieurs années remet-elle en question la vision et les politiques RH ? J'ai choisi d'aborder ce thème en interrogeant la notion même de croissance économique, ainsi que l'efficacité des facteurs de production sur lesquelles cette croissance repose.

Par convention, le PIB est la somme des valeurs ajoutées d'une économie. Les flux de services sont eux appréhendés comme la somme des coûts destinés à les produire. Or, on mesure peu le service rendu et les externalités en matière de santé, éducation, finance, commerce, ... Pour l'INSEE, la productivité des services en France n'a pratiquement pas progressé depuis 25 ans, alors qu'ils constituent environ 70% de notre économie¹. Nous ne savons donc pas bien mesurer la richesse produite et sa qualité. Dans nos économies développées, le contenu en emplois d'un point de croissance ne cesse d'augmenter, alors que c'est plutôt le contenu en croissance de nos emplois qui est sous-estimé.

La thèse de cet article est la suivante : parmi les trois facteurs de production classiques (le capital, le travail, la terre), le capital générateur de valeur est principalement immatériel, et non plus physique, matériel ou financier. Le travail, en conséquence, change de forme. Si le capital immatériel représente entre 60 et 70 % de la valeur des entreprises², alors le travail crée une sorte de flux vital pour « faire tourner » ce capital. Le travail se décompose alors en deux éléments : d'un côté l'accomplissement d'une tâche standard, potentiellement automatisable, qui s'appuie sur des actifs matériels et financiers comparables d'un acteur économique à l'autre ; d'un autre côté, l'activation d'un ou plusieurs immatériels (savoir-faire, actif relationnel, organisation...)³, éminemment distinctifs et spécifiques à l'entreprise dans sa singularité fondamentale.

Le présent article a pour but de montrer la réalité actuelle du travail et du travailleur, et les écarts par rapport aux modes classiques de gestion des ressources de l'entreprise. L'article montre aussi qu'une nouvelle appréhension du travail comme activation des forces immatérielles, implique une nouvelle vision de la création et du partage de la valeur dans l'entreprise. Cette vision induit une conception renouvelée du management, et de nouveaux rôles pour la fonction RH.

¹ Source : Banque Mondiale

² Sources : Banque Mondiale, Ministère de l'Economie et des Finances, Ricol & Lasteyrie, EY, ...

³ Voir : www.observatoire-immateriel.com, et www.lesimmatérielsactifs.com,

❑ Qu'est-ce que travailler ?

Comment renouer avec une certaine philosophie du travail pour construire l'économie et l'entreprise de demain ? Les sciences humaines, l'économie et la philosophie nous ont donné de multiples repères sur le travail. A titre d'illustration, citons les visions du travail de deux philosophes : Hanna Arendt et Simone Weil.

Hanna Arendt⁴, dans « *La Condition de l'Homme Moderne* »⁵, distingue œuvre et travail. L'œuvre est le résultat de l'activité d'un homme qui exprime sa liberté dans la réalisation matérielle d'un projet qu'il s'est lui-même choisi. Le travail, au contraire, répond à la nécessité dans laquelle se trouvent les hommes d'agir sur la nature pour assurer les conditions de leur existence : par exemple, construire un pont pour franchir une rivière.

Simone Weil⁶ souligne elle la dignité du travailleur : c'est dans cette dignité que le travailleur trouve sa force principale. L'appropriation du travail par les travailleurs est la source même de leur libération. Pas de distinction entre l'œuvre et le travail selon Simone Weil. Pour la philosophe française, le progrès social ne consiste donc pas à dégager du temps pour l'œuvre mais à créer les conditions d'un travail authentique et libérateur dans l'entreprise.

Alexandre Kojève, philosophe français d'origine russe⁷, tente une synthèse entre les deux pensées: « *Le travail est davantage qu'une activité. L'homme qui travaille reconnaît, dans le monde effectivement transformé par son travail, sa propre œuvre : il y voit sa propre réalité humaine, il y découvre et y révèle aux autres la réalité objective de son humanité, de l'idée d'abord abstraite et purement subjective qu'il se fait de lui-même* ». Et cette révélation concerne tous : l'artiste, la femme de ménage, comme l'employé.

De nos jours, l'invisibilité relative du travail⁸ tient à ce qu'il tend à disparaître derrière son objet, son résultat, sa production matérielle ou financière. Par conséquent, la transformation proposée est un passage d'une objectivation (soumission à l'objet) du travail, à une subjectivation (soumission au sujet) du travail.

Aujourd'hui, notre système économique soumet le travail à un énorme dispositif de traduction. L'activité humaine concrète, le travail matériel, avec ses efforts et ses insatisfactions, sa patience et ses incertitudes, est traduit en données quantifiables : temps, nombre d'objets fabriqués, nombre de clients contactés, nombre de dossiers traités, nombre de produits vendus aux clients, ... Cette information est organisée pour que le travail soit qualifié et évalué selon une grille de lecture financière composée de ratios comparatifs, et pour en déduire des prescriptions et recommandations. Tout a été fait pour traduire la réalité physique du travail en abstraction repérable et analysable.

Le sens du travail a été modifié pour devenir mesurable selon des référentiels universels et comptables. Par exemple, les patients concrets que traite un médecin ont été traduits en nombre d'actes médicaux, en temps passé par acte, en nombre d'actes quotidiens, et donc finalement en performance relative du médecin par rapport à l'ensemble de ses pairs. Le travail d'un éducateur a été traduit en taux de réussite au baccalauréat, ou bien en nombre de thèses soutenues. Celui du

⁴ Philosophe allemande naturalisée américaine (1906-1975)

⁵ Ed. University of Chicago Press - 1958

⁶ Philosophe française (1909-1943)

⁷ (1902-1968)

⁸ Cf « *Le Travail Invisible* » Pierre-Yves Gomez – Ed. François Bourin

chercheur, en quantité d'articles publiés, puis en nombre de citations de ces articles par ses confrères dans le monde. Collectées, agrégées, mixées, comparées, les données du travail fabriquent une économie chiffrable du profit au service d'un maintien des situations acquises, et de la rente. Cette abstraction de la réalité concrète du travail, cette traduction de l'activité humaine professionnelle en langage imaginaire, se sont étendues et figent les positions.

Pourtant, il n'y a pas de marteau sans maître, l'entreprise ne détient pas d'actif sans agent activateur. Tout travail implique qu'une personne vivante l'accomplisse, aidée éventuellement d'une machine, d'un ordinateur ou d'un robot qui prolonge et décuple effort et intelligence. Le travail est pleinement subjectif au sens où il fabrique le sujet qui travaille : le travail « fait » l'enseignante, la caissière, le manager, comme des individus uniques, quand bien même ils remplissent des fonctions standardisées qui ne leur sont pas spécifiques.

Dans sa dimension subjective, le travail donne donc un visage au travailleur. Que nous soyons DRH, philosophe, professeur ou consultant, et aussi proches que puissent sembler nos activités, chacun d'entre nous ne vit pas la même chose, ne s'implique pas et finalement ne se fabrique pas de la même manière dans son travail. Cette expérience subjective du travail est rarement reconnue dans notre monde économique, alors que c'est elle qui crée l'essentiel de la valeur durable. Le travailleur, quel qu'il soit, demande à être considéré, c'est-à-dire vu pour lui-même, en tant que personne agissante et unique, révélée dans le travail accompli. Le travail anonyme est vidé d'une partie de sa réalité, comme s'il avait été accompli par n'importe qui. La négation du travailleur en tant qu'être singulier n'est pas seulement immorale et injuste, elle constitue un contresens économique.

❑ Qu'est-ce que produire ?

D'une époque où travailler consistait à faire tourner les actifs matériels et financiers, nous passons à une nouvelle ère où travailler, c'est avant tout faire vivre, développer et renouveler ses actifs immatériels. Le travail n'est plus un moyen de production comme les autres, c'est le flux vital pour assurer la pérennité de l'entreprise.

La production évolue d'une production matérielle assignée et déterminée, à une production immatérielle, non assignée et diffuse dans le temps et l'espace. Que produisent réellement Apple, Nespresso, ou Starbucks, si ce n'est une certaine vision du monde dans laquelle tous leurs écosystèmes se reconnaissent ? Dans ces trois cas, ce qui est produit n'est pas uniquement une capsule de café, un iPhone ou un service de restauration, mais un imaginaire esthétique, symbolique et politique. Cette production de sens et de différenciation, loin d'être automatisable ou externalisable, reste éminemment incarnée par des individus et groupes d'individus.

Le débat ancien et récurrent au sujet de l'impact technologique sur la croissance et l'emploi doit laisser une plus grande place aux investissements immatériels : le design, la formation professionnelle, la vitalité des filières et territoires, l'innovation non technologique, le niveau de délégation, ... Sur tous ces registres, l'industrie allemande a pris une longueur d'avance. Par exemple, en 2014, les sites de production français comptaient 31 600 robots, contre 58 400 en Italie et plus de 175 000 en Allemagne. « *En Allemagne et aux Etats-Unis, les liens entre la recherche et l'industrie sont beaucoup plus solides, tout le monde se comprend mieux. Tandis qu'en France, le discours est assez élitiste* » déclare Philippe Bidaud, ancien Président du GDR robotique, l'association regroupant les principaux laboratoires français⁹. Une situation qui n'empêche pas le plein emploi en Allemagne.

Considérons un instant l'impression 3D, c'est-à-dire l'ensemble des procédés et technologies dont le point commun est de créer des objets en ajoutant de la matière (*additive manufacturing*) au lieu d'en retirer (*usinage*). Ils permettent de s'affranchir des contraintes d'un moulage, d'une plaque de tôle ou d'un bloc de métal. Ainsi sont rendues possibles : des pièces traditionnelles en petites séries à coûts réduits là où le coût d'une série limitée était prohibitif ; des pièces antérieurement « impossibles » à fabriquer avec des procédés traditionnels ; des pièces offrant des capacités mécaniques ou thermiques inédites ; des pièces d'un seul tenant là où des assemblages étaient nécessaires, etc. Cette impression 3D va réorienter le travail et la valeur ajoutée, de la réalisation de tâche productive centrée sur l'objet et ses fonctionnalités, vers des tâches centrées sur l'expérience utilisateur/client et la force symbolique autour du produit ou du service.

La répartition des savoir-faire va être profondément changée. Des savoir-faire vont devenir obsolètes, d'autres vont devenir essentiels. Prenons l'analogie du chauffeur de taxi qui n'a plus besoin de connaître les rues pour exercer, grâce à son GPS, et dont la connaissance des rues devient de fait obsolète : il a besoin de réinventer des savoir-faire d'amabilité et d'accompagnement des clients. La production en impression 3D va avoir des impacts similaires mais à bien plus grande échelle. Elle va rendre obsolète les compétences de nombreux métiers et exiger pour d'autres une forte montée vers de nouvelles compétences.

⁹ Source : Libération, 18 mai 2015

□ Que veut dire : améliorer la productivité ?

La productivité des facteurs de production est généralement mesurée par des indicateurs qui privilégient le tangible et l'assignable, et appréhendent peu ou mal le non cantonnable, le diffus, l'intuitif, l'indiciel. Comme l'écrit le philosophe François Jullien : « *Méconnaître cette part ou dimension d'évasif conduit à une gestion raide, empesée, figée ou je dirais inerte. Contre quoi je plaiderai pour une gestion qui, prenant en compte cette part ou dimension d'évasif, d'inassignable et donc de non mesurable, est une gestion alerte* »¹⁰.

Le travailleur (employé, manager, administrateur ...) passe son temps à réaliser un travail qui correspond aux normes de son métier, pour que sa performance soit manifeste. Lorsque ce travailleur travaille, il expérimente nécessairement une transformation de son travail subjectif en travail objectif. Telle que nous la mesurons et la promovons, la performance sort le travail de la pure subjectivité.

Depuis Taylor et Ford, la division des tâches a joué contre l'agrégation et la mise en cohérence entre travail objectif et subjectif. La division des tâches donne un sentiment d'impuissance et d'ignorance. Le travailleur doit réaliser ses objectifs assignés, sans prêter attention au tour de main unique qu'il développe, à la qualité des relations avec ses équipiers ou ses fournisseurs, à son adéquation à la culture de l'entreprise. Le travail de l'individu libre est capturé dans une organisation économique, qui efface ses aspects subjectif et collectif. L'hypertrophie du travail objectif et de la performance dévalorisent l'expérience subjective. Le travailleur n'est plus repéré en tant que personne mais en tant que contributeur.

S'il est difficile d'accéder au travail réel, cela reste une solution de facilité que de considérer uniquement le travail rendu visible sous forme de performance. La productivité totale est constituée d'une productivité des moyens de production matériels et financiers, à laquelle s'additionne un rendement des facteurs de production immatériels. Produire, c'est créer deux types de résultats, dans le même mouvement : l'un est déterminé et mesurable, l'« *output* »¹¹ ; l'autre est affleurant, l'« *outcome* »¹². L'un génère un produit et un service, l'autre génère une valeur symbolique incomparable autour des savoir-faire. L'un est standard au point de devenir une commodité, alors que c'est dans l'autre que se bâtissent la réussite et la pérennité de l'entreprise.

Améliorer la productivité, au-delà de réduire les coûts, c'est améliorer l'attractivité de l'entreprise, donner envie aux clients, collaborateurs, partenaires « d'acheter » l'entreprise chaque matin, et de contribuer à son histoire. Un bel exemple dévoile la valeur du travail, et met du jeu dans les rouages : la gratuité du travail. Une part du travail échappe effectivement à toutes règles d'organisation : les bénévoles que l'entreprise sollicite en renfort saisonnier ; l'agent qui reste plus longtemps que prévu pour aider un client ; les collaborateurs qui s'entraident ; l'engagement pour finir un dossier ; ...

¹⁰ In Revue Kea&Partners 2015 – à paraître

¹¹ Production, rendement, puissance / signal / tension de sortie

¹² Aboutissement, issue, conséquence, résultat logique

□ De nouvelles lunettes pour le DRH

Nous devons changer de grille de lecture. Notre système économique hérité du siècle dernier s'est placé sous la responsabilité de gestionnaires qui sont des experts du travail abstrait. L'hypertrophie du travail objectif a aussi atteint le manager et le DRH, dans le culte de la norme et du chiffre, et où les outils et ERP font écran pour ne pas voir le travail réel.

L'abus d'une certaine « gouvernance processurale » conduit à transformer les managers et les DRH en simples gestionnaires abstraits de sorte que le « travail réel » s'assimile à une représentation purement instrumentale du travail. Cette représentation affaiblit la réflexion et l'analyse intellectuelle des dirigeants et des managers, pourtant indispensable dans notre monde du business, si complexe, dur et incertain.

Cet article propose ainsi une nouvelle mission pour le DRH : identifier les actifs immatériels de l'entreprise et leurs porteurs, afin de mettre en évidence les véritables contributions à la différenciation, à la compétitivité et au développement de l'entreprise ; définir et mettre en œuvre les politiques pour reconnaître et mobiliser ces porteurs, évaluer ce qui dans leur travail quotidien crée de la valeur distinctive, et créer un modèle de partage équitable de cette valeur.

Par ailleurs, l'environnement de travail axé uniquement sur les résultats se développe aujourd'hui sous différentes formes (auto-organisation, holocratie¹³, entreprise libérée, Lean Start-Up, management agile...) et dans des contextes différents (Favi, Zappos, Gore-Tex, Totoya...). Les salariés deviennent libres de leur temps et se montrent en contrepartie efficaces. Les managers et les DRH deviennent des gestionnaires du travail et non plus des salariés. Les collaborateurs peuvent ainsi travailler d'où ils veulent et quand ils le souhaitent si le résultat est là. Chaque personne sait, normalement, quand elle peut donner le meilleur d'elle-même et être plus productive. Chaque individu gagne en autonomie, en coopération, en innovation, et en appartenance à l'entreprise.

Outre l'autonomisation des collaborateurs, c'est un nouveau rapport au temps qui permet de faire émerger le travail invisible. Citons ainsi le cas du Lean management¹⁴. Rappelons que sur les quatorze principes énoncés par cette méthode, l'un des plus importants (le treizième), souvent occulté, énonce que les décisions doivent être prises lentement et par consensus (comme le font les opérateurs de Toyota au Japon, et non leurs contremaitres). Cet oubli fâcheux a généré à lui seul, quelques dégâts dans les entreprises....

L'étrange Reine de cœur d'Alice aux Pays des Merveilles¹⁵ décrète que l'on doit courir pour rester à la même place : « *Ici, vous voyez, il vous faut courir aussi vite que vous le pouvez, pour rester au même endroit. Si vous voulez aller quelque part, vous devez courir au moins deux fois plus vite* ». A l'inverse, il convient de trouver le bon rythme, et de sortir de la course-poursuite qui conduit au burn-out de l'entreprise.

Lecture du travail immatériel, autonomisation du collaborateur, et reconquête du temps pertinent : de nouvelles lunettes pour le DRH, et trois défis à relever !

¹³ Gouvernance qui dissémine la prise de décision au travers une organisation fractale d'équipes auto-organisées

¹⁴ Littéralement : management allégé, gestion maigre. Philosophie de gestion originaire du Japon.

¹⁵ *Les Aventures d'Alice au Pays des Merveilles*, Lewis Carroll, Macmillan and Co, 1865