

PRODUCTION IMMATÉRIELLE ET PRODUCTIVITÉ INTELLECTUELLE : AU-DELÀ DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES

Le travail intellectuel des cadres, plus que toute autre activité de cette catégorie salariale, est difficilement mesurable, les outils manquent. Et pourtant, l'importance de cette production immatérielle est grandissante. Xavier Baron, Directeur d'études à Entreprise & Personnel, trace les problématiques majeures liées aux activités intellectuelles des cadres et énonce quatre axes à partir desquels l'entreprise, le syndicalisme comme le monde de la recherche peuvent penser les performances du travail intellectuel.

Il apparaît clairement aujourd'hui qu'il n'y a pas de solution "temps" au problème du temps de travail des cadres - jusqu'alors ni compté, ni vraiment géré. Quelles que soient les souplesses effectivement introduites dans les textes par la Loi Aubry 2, le simple rappel d'obligations réglementaires (même aménagées) et la sensibilité nouvelle des intéressés sur le sujet, convergent pour créer une situation de toute façon moins favorable que par le passé, quand bien même elle était illégale. Le problème central réside dans *la performance*. Dans le cadre de la RTT, on a réduit de quelque 10/12 jours le temps de travail donc de 5 % : progrès normal de productivité en production, que signifient ces 5 % s'agissant de cadres ? Comment agir sur leur productivité ? Le travail intellectuel exige une approche spécifique.

Trois caractéristiques du travail intellectuel

1 - Le travail intellectuel débouche sur une production immatérielle. Ce n'est pas nouveau en soi. L'accroissement informationnel et la mon-

tée des exigences en qualification imposent une extension de cette part de la production telle que cette caractéristique, pour les gestionnaires et les organisateurs, n'est plus marginale. La production matérielle a toujours intégré un investissement intellectuel.

De même, toute activité intellectuelle finit par s'incarner dans un support (ou une relation) physiquement observable. Sont en cause la distance entre le marché et le moment de la conception, le lieu de celle-ci, la complexité croissante issue de l'interdépendance d'organisations de plus en plus complexes.

Le marché est pourtant le seul arbitre de la valeur nécessairement subjective de la production immatérielle. Cette distance est telle qu'elle ne permet pas de mesurer la valeur économique de la production immatérielle, à temps et de manière utile pour les besoins de l'organisation et de la gestion. En pratique, la production immatérielle est non mesurable avec les critères de gestion disponibles au moment de sa réalisation. Le premier problème pour le gestionnaire est celui de la mesure de la production immatérielle, et donc de la productivité du travail intellectuel.

2 - Le travail intellectuel est toujours plus ou moins expert. Gérer, c'est transformer du travail en valeur. On peut courir pour le plaisir, le corps travaille. On peut jouer aux échecs, le cerveau est fortement mobilisé pour une activité intense. En entreprise, il s'agit de produire une valeur qui se réalisera (du moins l'espère-t-on) en passant sur un marché.

Pour cela, l'activité doit s'incarner dans des réalisations collectives. La valeur n'est pas dans l'information. La connaissance n'existe pas en dehors de celui qui la mobilise à des fins productives. La caractéristique qui fait la portée productive du travail intellectuel réside dans la capacité, nécessairement individuelle, de transformation d'informations en valeur.

Cette transformation consiste en une *contextualisation de l'information pour produire, le plus souvent, d'autres informations* (ce qui fait d'une donnée une connaissance). Ce travail de contextualisation (recherche, tri, mise en relation, enrichissement, formalisation, transfert...) implique qualification et maîtrise en vue d'un usage, qu'elle s'exerce sur de l'information pure ou sur un support matériel (lequel peut être vu comme de l'information cristallisée).

L'enjeu nouveau est ainsi pour les entreprises de soumettre les travailleurs intellectuels (notamment les cadres, au moins ceux qui n'encadrent plus guère) en intégrant la contrainte qui veut précisément que le travail intellectuel exige une dose accrue de volontariat, d'initiative et d'implication. Ce travail ne peut être contraint comme a pu l'être le travail manuel.

3 - Les travailleurs intellectuels ne sont pas substituables. Cette notion ne veut pas dire les individus ne sont pas remplaçables. Avec du

temps, de l'argent, des recrutements et de la formation notamment, personne n'est irremplaçable. Le problème, pour la productivité, est justement une question de temps et d'argent. Le processus de traitement et d'intégration de l'information, via le cerveau humain, seul susceptible (le plus souvent à l'aide d'interactions collectives) de transformer des données en une valeur économique, débouche sur l'impossibilité (pratique) d'automatiser cette opération comme de la séquencer sur plusieurs porteurs.

Qui a commencé à traiter une information, ou à engager une relation, doit poursuivre jusqu'au bout le processus entamé ; pour le relayer, un autre devrait recommencer au point de départ, disposer de la même connaissance de l'environnement et souvent, reconstruire le réseau relationnel qui lui permet d'être performant.

Quatre conditions de performance du travail intellectuel

L'observation des entreprises et nos travaux autour des 35 heures notamment mettent en évidence quatre conditions de performance du travail intellectuel.

1 - Une capacité accrue de l'entreprise à *donner du sens* à l'activité quotidienne

Nous ne croyons pas que les cadres travaillent trop dans l'absolu, ni que la réduction soit pour eux (ou ait été) une revendication centrale et généralisée. L'ambivalence, déjà sensible avant les 35 heures, est toujours là, même avec 10 jours ARTT supplémentaires. Privilégiés à bien des égards, les cadres sont et le restent.

Mais tout privilège a ses contreparties. Relativement plus chargés ils sont et le resteront tant qu'ils seront soumis à une concurrence. Ce qui est nouveau, ce n'est pas seulement qu'ils osent (féminisation aidant peut-être) affirmer leur besoin d'équilibre ou leurs aspirations à plus de temps libre, c'est la perception critique croissante, résumée par ce constat largement partagé : "*Nous sommes sur-occupés et sous-utilisés*".

Notre interprétation est que la surcharge n'est pas uniquement temporelle, elle est également mentale. Tous les cadres ne travaillent pas trop, mais notre constat est qu'ils sont de plus en plus nombreux à ne plus pouvoir clairement référer leur charge, qui reste lourde sans être illégitime, à une production lisible. Elle ne correspond pas pour eux à une valeur ajoutée mesurable ou au moins sensible. Elle n'est pas forcément assumée avec des conditions de travail favorables, dans des organisations compréhensibles. Ils vivent leur charge comme non maîtrisée, ni même simplement expliquée.

L'incapacité à dire les objectifs du travail intellectuel et la qualité requise de la production immatérielle fait ainsi que le "*travail n'est jamais fini*".

Une question-clé apparaît alors : quelle est *la pertinence* du travail qui m'est demandé ? Quelle est la valeur ajoutée de mon investissement au travail ? L'utilité économique et sociale qui est tirée de mon exercice professionnel m'échappe, je n'en suis pas maître et je doute qu'il soit à la hauteur de la dépense que j'accepte par ailleurs.

La crise du sens que nous mettons au centre de cette problématique vient de ce que les cadres, même de haut niveau, sont de plus en plus nombreux à ne pas savoir décrire le "quoi" de ce qu'il font (ou devraient faire).

2 - Une capacité à promouvoir le travail collectif

Le "*poor lonesome producer*" est aujourd'hui encore le modèle dominant proposé aux cadres et aux travailleurs intellectuels, fondé sur une excellence supposée et solitaire.

Des modèles collectifs traditionnels existent déjà. Pour caricaturer, on peut citer de manière non limitative deux formes particulières :

- Le *mandarinat* : collectif féodal très hiérarchisé, inspirant des systèmes de production très intégrés verticalement (du "nobélisable" à l'ouvrier de laboratoire) où rien n'évolue sans l'aval du patron. Ce type de collectif "fermé" est encore à l'œuvre dans la recherche mais l'on conçoit mal qu'il soit le berceau d'une performance accrue dans des mondes plus ouverts.

- La "*horde sauvage*" : collectif temporaire au contraire très peu intégré, celui-là ouvert, à l'image de groupes de consultants en ligne, paraît limité à des projets exigeant au fond une compétence collective faible et incapable de capitalisation.

Deux modèles émergents méritent plus d'attention pour l'avenir :

- La *gestion par projet* est un phénomène réel, relativement vaste, intégrant plusieurs types d'entreprises et d'activités. Cette "innovation" recouvre en fait deux réalités différentes :

- C'est d'abord une réponse *structurale*, faisant travailler ensemble non des gens mais des structures, de manière concourante et non seulement séquentielle. C'est en soi une réponse, mais elle ne suffit pas pour notre propos.

- Les structures par projet sont parfois des *collectifs intégrés* autour d'un patron, d'un besoin client, d'une responsabilité de conception, d'une production. Proches des groupes auto-

nomes de production dans l'inspiration, elles visent à faire réellement travailler ensemble des gens différents.

Dans les cas que nous avons rencontré, ces structures d'organisation sont bel et bien performantes et utiles en soi, mais moins du fait d'une productivité accrue du travail collectif lui-même que sur la réduction des dysfonctionnements classiques des structures pyramidales, hiérarchiques et cloisonnées héritées de la pensée fayolienne.

- Le *travail en réseau*, ou organisation "réticulaire", ou structure "neuro-nale"... , est également à la mode, peut-être par pure analogie avec la diffusion des NTIC qui en fournissent une métaphore. Une fois de plus, sur le plan des structures d'entreprises, la réalité croissante des "entreprises en réseau" n'est pas contestable. C'est évidemment relié au mouvement général de spécialisation, d'ouverture et de mondialisation. Pour notre propos, c'est aussi le résultat de la dématérialisation de la production, de la distance au marché et des problèmes conséquents de mesure.

Pour autant, nous restons attentifs et prudents s'agissant de constater des réalisations significatives et performantes sous l'angle micro-organisationnel.

Signalons enfin l'intérêt suscité depuis peu par les "*binômes*", tantôt pensés pour couvrir une amplitude horaire excédant 35 heures hebdomadaires, tantôt pour faciliter des processus d'intégration "intergénérationnelle", tantôt pour faciliter le transfert de savoirs dans une optique de capitalisation. Si, dans la réalité, il en existe un peu partout de manière plus ou moins informelle, ce type de "micro-collectif" résiste à un traitement de

masse s'agissant d'en faire un modèle généralisé de coopérativité.

3 - Une reconnaissance de l'importance des conditions de travail

L'ergonomie du travail intellectuel n'a pas (ou à peine) été pensée jusqu'ici. Peu de choses ont changé dans l'environnement de bureau depuis un siècle. L'ergonomie du poste de travail intellectuel est certainement plus pensée par Bill Gates une fois pour toutes que par les entreprises une à une pour leurs besoins spécifiques.

Un bureau, c'est un poste de travail, c'est-à-dire des artefacts et des schèmes d'action. Les artefacts se "technologisent", leur puissance est impressionnante, souvent très au-delà de leur usage. En dehors du post-it, incontestable innovation majeure, les investissements sur le sujet sont surtout l'œuvre des producteurs de mobilier. Par conséquent, l'organisation du poste de travail intellectuel reste "pensée" de l'extérieur de l'entreprise sans adaptation à l'activité ou la personne, sans compréhension des schèmes d'action.

Des prémisses existent pourtant, du côté de concepts et de réflexions sur le "*cognitive overflow syndrom*", qui cherche à traiter de la surcharge informationnelle, ou des attracteurs cognitifs (tout ce qui fait que l'urgent et le facile passent avant l'important et le difficile) et de "*l'affordance*" (les facteurs de situation).

Il y a là un gisement de productivité probablement sans commune mesure avec la baisse de quelques 5 % de la durée officielle de la durée du travail. Devenus des producteurs, les cadres attendent toujours que leur environnement de travail (y compris lorsqu'ils sont nomades) et les équipements à leur disposition soient à la hauteur des exigences qui pèsent sur eux.

4 - Le développement d'une mesure du travail intellectuel

Le temps tout d'abord, ne serait-ce que pour répondre aux obligations réglementaires. Il est bien clair pourtant que le temps n'est qu'un indicateur très partiel de la contribution des travailleurs intellectuels. Le temps de la production, déjà mal cerné par le temps de travail effectif, n'éclaire que très partiellement sur le volume et la pertinence de la contribution en valeur.

De la même manière, une heure de travail n'est pas égale à une heure, en termes d'investissements psychoaffectifs et du point de vue de chaque salarié. Le temps et la valeur sont subjectifs. Le prix du temps varie en fonction de son contenu comme du coût qu'il représente individuellement.

La valeur, au sens économique du terme, est d'autant plus difficile à appréhender que l'activité productive est loin (dans le temps et l'organisation) du marché réel. C'est évidemment le cas du travail intellectuel. C'est sans doute la raison de la tendance à l'externalisation et à la concentration des entreprises sur leur "*core business*". Comme le remarque Pierre Veltz, "une direction d'entreprise maîtrise souvent mieux un fournisseur qu'un salarié car elle dispose de moyens de pression plus efficaces. Par ailleurs, en cas de baisse d'activité, il est plus facile de se séparer d'un sous-traitant que de licencier une équipe".

Faute d'appréhender directement la valeur, pour les besoins de gestion interne, le relais peut être pris par *la mesure des résultats*, définie comme l'atteinte des objectifs. Avec la diffusion de la Direction Par Objectifs (depuis la fin des années 70) et plus systématiquement encore, avec l'in-

dividualisation des rémunérations (autrefois réservée aux commerciaux), via l'entretien annuel, les entreprises sont en principe coutumières de la mesure des résultats. Ces approches sont pourtant très décevantes pour instrumenter une recherche d'optimisation. Le fait d'atteindre des résultats ne dit pas la pertinence des objectifs.

De nos observations récentes émerge une piste, encore largement minoritaire et marquée du débat récent sur les 35 heures, mais potentiellement porteuse d'innovations : le *décompte auto-déclaratif*. Il s'agit de proposer au salarié d'indiquer lui-même le temps qu'il a passé au travail en précisant la nature *des activités* correspondantes.

Si c'est parfois simplement la seule formule simple et accessible pour répondre aux obligations légales (en évitant les effets pervers maintenant bien cernés de l'horodateur), c'est surtout l'ébauche d'une instrumentation qui présente des caractéristiques intéressantes (personnalisation, référence aux objectifs, intégration de la subjectivité, espace de négociation décentralisée...).

Conclusion : Instrumentation et gestion de carrière des cadres

On n'optimise que ce que l'on mesure. Une autre compréhension de la mesure est nécessaire, une mesure qui rende compte de valeurs nécessairement subjectives. Des "valeurs qui valent" parce qu'elles correspondent à la valeur perçue par les salariés, à la valeur qui est prise en compte sur le marché et non celle qui permet seulement d'évaluer un coût.

La notion "d'arbre à palabres" rend compte de cette idée. Il faut des outils

qui soient des lieux de dialogue avec les salariés autour d'indicateurs. Il n'y a donc pas d'évaluation du travail intellectuel ou de la production immatérielle sans référence aux moyens ou aux finalités stratégiques de l'entreprise.

Enfin, cette approche fait apparaître le besoin de dispositifs nouveaux pour la reconnaissance de la progression et la gestion de carrière des travailleurs intellectuels. La filière hié-

rarchique, encore sur valorisée, écrase les tentatives d'instauration de la filière expert. Apparaît ici ou là l'idée de re-installer une "convertibilité" des échelles de noblesse en promouvant une filière projet/programme, capable d'alimenter ou d'être alimentée par les deux autres.

XAVIER BARON