

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCES

JE T'AIME, MOI NON PLUS...

La rubrique Tous Comptes Faits poursuit ses tribunes sur la notion de « capital humain ». Au contraire des compétences et collectifs, l'homme-ressource est un mythe comptable et financier. Les impasses que connaissant la GRH et l'entrepreneuriat en illustrent les conséquences néfastes.

L'homme n'est pas réductible à une ressource évaluée à son coût. Pourtant et depuis la victoire d'un certain libéralisme Reagan/Thatcher, ce qui ne se compte pas en euros et au temps « t » n'existe pas, masquant jusqu'à l'évidence même de la source de toute valeur économique, le travail. Trois exemples illustrent ci-après ce mécanisme dont la fonction finance impose les règles, notamment au détriment de la fonction RH et au-delà, jusque dans les directions opérationnelles.

La réduction des compétences à des attributs mesurables : le rendez-vous manqué de la GPEC

Depuis le début des années 2000, la fonction RH peine à se faire entendre. Désormais fragilisée, elle a sa part de responsabilité dans ce recul. Elle a lâché le réel du travail pour l'ombre du codifiable et du mesurable, faisant le lit de la financiarisation. C'est le cas par exemple quand elle promeut, au milieu des années 80, une instrumentation basée sur une définition des compétences comme attributs. Ces compétences pensées comme des patrimoines individuels ont l'avantage d'être codifiables, standardisables, abstraites, référencées, évaluables, pondérables, mesurables par niveaux. Elles sont même opposables aux personnes, indépendamment des contextes. Aux salariés de les acquérir pour rester employables. Ce faisant, la mesure comptable ne prend en compte que les coûts d'adéquation entre les besoins et les ressources. Elle ignore la richesse produite par le travail réel. Les com-



Par Xavier Baron,
ATEMIS, professeur Associé en sociologie
UPSAY, professeur affilié ESCP,
et Jean-Marie Corriere,
Systemis Group, administrateur délégué,
spécialiste des services

pétences sont une réalité. Elles sont révélées dans l'exercice de l'activité. Elles sont consécutives au travail réel dans des contextes toujours singuliers. Leur assimilation à des attributs en fait un équivalent financiarisé de n'importe quelle autre ressource tangible ou mesurable. Ainsi réduites, les compétences se comportent comme

“ Quand les dirigeants sont des comptables, les DRH ne peuvent plus que mettre en œuvre des procédures. ”

des étalons monétaires, quand elles sont génériques. Elles sont convertibles en devises quand elles sont transversales et transférables. Elles ne sont plus qu'une monnaie locale quand elles sont « spécifiques ou non transférables. Leurs cours varient ; les compétences peuvent être valides ou obsolètes ! Cette instrumentation

a été un moment une réponse permettant de maintenir le deal fordien de la relation salariale fondée sur la subordination. Avec l'exigence croissante de la prise en compte de l'autonomie et de l'initiative, cette « quasi monnaie » se révèle maintenant dysfonctionnelle dans ce qu'elle met en invisibilité le travail et les hommes qui l'exercent. Loin de son ambition gestionnaire, la fonction RH n'est alors plus comptable d'un professionnalisme, d'une contribution à la performance, mais seulement de prestations. La formation n'est plus un investissement, le recrutement n'est plus un pari, l'évaluation n'est plus un jugement, la gestion des carrières n'est plus un compromis social... Ce sont des coûts associés à l'achat d'une ressource. Quand les dirigeants sont des comptables, les DRH ne peuvent plus que mettre en œuvre des procédures.

Adieu intelligence, bonjour procédures : le cas de l'informatique

C'est également vrai des opérationnels de métiers. Les activités intellectuelles très qualifiées de la conception et de l'exploitation infor-

matique par exemple ont longtemps été pensées comme non taylorisables. Elles l'ont bel et bien été. Elles sont en cours d'automatisation. Ce processus montre que la production intellectuelle et immatérielle peut être « objectivée », à condition de nier le travail réel. C'est justement Margaret Thatcher, à la fin des années 80, qui demande à l'Office Gouvernemental du Commerce britannique d'identifier des meilleures pratiques dans la production informatique avec comme résultat : un référentiel¹ de meilleures pratiques. L'*Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) concernait à l'origine seulement les services informatiques. La démarche s'est étendue au travers de la norme ISO 20000 à toutes les formes de production de services dans le monde. Indépendamment des organisations, la possibilité d'un « reporting global » est postulée sous une forme standardisée et mondialement. La logique taylorienne et les recettes industrielles qui avaient tant profité à la production de biens tangibles a été appliquée à la production de services. C'est dans le début des années 2000, que les entreprises françaises s'y sont pliées. L'Etat français s'est converti 10 ans plus tard. La tarification à l'acte dans le monde hospitalier en est l'exemple le plus criant. Planifier, faire, contrôler, agir et recommencer pour s'améliorer..., amène l'exigence de la mesure (*speak with data* !). Pour cela, il faut rendre comparable ce qui ne l'est pas ; il faut standardiser, répéter, décrire et se conformer. Standardiser pour mesurer, mesurer pour standardiser..., à l'infini jusqu'à l'absurde. Cause et conséquence à la fois, les financiers ont ainsi pu s'emparer des résultats de ces mesures. Ils en ont tiré des règles, des leviers de réduction de coûts. Tels des apprentis sorciers, ils agissent sur des tableaux de contrôles qui ne pourront jamais représenter l'intelligence en action

qu'est le travail. Dans une économie tirée par les services et un travail majoritairement intellectuel, la subordination n'est plus suffisante. Soumise à la logique industrielle et financière, la production de services se grippe..., et c'est toute l'économie qui s'essouffle !

La réduction de la valeur des entreprises au nom de fictions comptables : le cas d'une start up

La financiarisation masque le travail mais également la valeur économique des entreprises elles-mêmes. Les outils sont pensés dans ce modèle de telle sorte qu'il n'y a de « progrès » que dans la réduction des coûts ramenés à un chiffre d'affaires. C'est à cela que tente de réagir depuis trois ans un groupe de PME de services informatiques, essentiellement doté d'actifs immatériels. Ses salariés et dirigeants savent que la mesure comptable disponible ne représente pas la valeur réelle des actifs. L'expert-comptable lui-même en convient. Les règles comptables sont telles que la seule manière d'évaluer (de gérer ?) et de monétiser le capital immatériel de l'entreprise à un instant « t », serait de vendre ou de fusionner.

Pour sortir de cette impasse, la direction veut valoriser son capital immatériel, ses actifs ; des hommes, des savoirs faire, des brevets et des licences, des exclusivités et des référencements, des évolutions professionnelles réussies, des recrutements, des apprentissages collectifs, des bases de données, des marques, de la notoriété, la confiance de ses clients. L'entreprise sait qu'il est des variables difficilement mesurables mais tout à fait pertinentes ; la qualité des relations, l'ancienneté, les formations, l'expertise. Ce sont des valeurs, mais pour qu'elles apparaissent, cette PME doit inventer. L'option retenue consiste à estimer le capital immatériel de l'entreprise par la prise en

compte d'une valeur de remplacement des actifs. La technique, bien connue des experts comptables, s'appuie sur des calculs comparatifs, comme pour estimer la valeur d'un fonds de commerce ou d'une propriété intellectuelle. Par exemple, l'entreprise a choisi d'estimer la valeur de ses référencements auprès de ses grands clients à leurs valeurs de création : la valorisation du temps passé à négocier et obtenir ces référencements. A défaut d'être exhaustive et « précisément juste », la démarche institue un processus vertueux de reconnaissance « globalement moins faux ». Même évidemment sous-évaluée, la valeur d'actif de cette entreprise ainsi estimée est trois fois supérieure à sa valeur comptable.

Une réduction du travail à sa part « monétisée »

La croyance ainsi instrumentée par les outils de la mesure financière est que l'homme (au-delà de son travail) se vend et s'achète. Dans cette logique, les apporteurs de travail comme l'environnement social et écologique ne sont même pas un capital. Ce sont des coûts ou des contraintes, ce sont des consommables. Comme pour toute ressource (combustibles et matières, machines et immobilisations, brevets et produits, disponibilité financière...), les pratiques de management et de GRH sont de plus en plus standardisées et informatisées. Le travail est alors considéré comme détachable de son contexte, de son intention. Il est privé du sens pour celui qui l'exerce tout comme pour son environnement social. Hormis les « talents » et quelques « *key competencies* », hommes, femmes, jeunes, vieux, experts, bas niveaux de qualification, égyptiens, américains ou chinois..., tous se valent. C'est plus qu'une fiction intellectuellement domageable, c'est un contresens sur l'humanité du travail et sur la valeur économique elle-même. ■

¹ URL (14/09/2015) <https://www.gov.uk/government/publications/best-management-practice-portfolio/about-the-office-of-government-commerce>