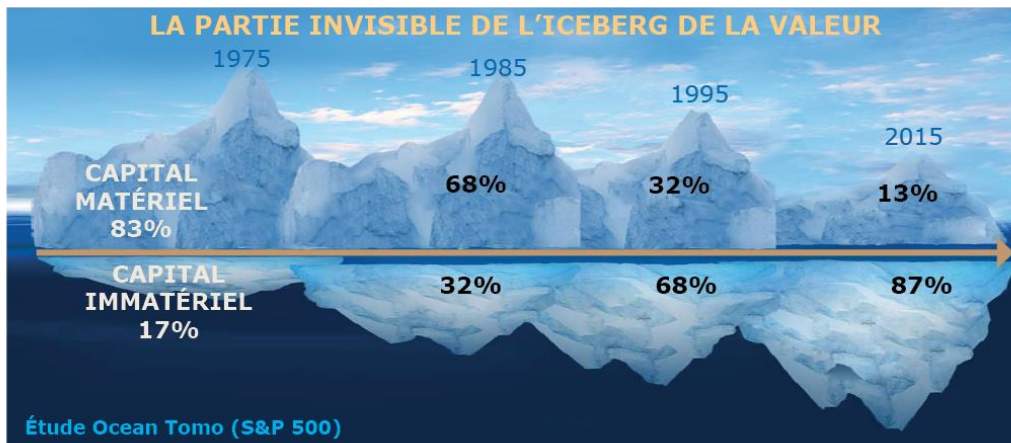


La valorisation du capital immatériel, levier pour le management frugal



Ce qui se mesure ne compte pas forcément. Ce qui compte ne se mesure pas forcément.

Mes responsabilités professionnelles m'ont amené à manier des chiffres : auditeur chez PriceWaterhouseCoopers, contrôleur de gestion puis directeur financier en milieu industriel Thomson SA et CSF puis financier Altus Finance, puis dirigeant de start-ups.

Depuis 15 ans je m'intéresse au capital immatériel de l'entreprise.

J'ai connu Jean-Marie Descarpentries membre comme moi de l'Institut Fredrik Bull. Il m'a proposé de rejoindre l'observatoire du capital Immatériel, qu'il présidait. La comptabilité appréhende mal le capital immatériel. A l'Observatoire de l'immatériel nous avons isolé dix capitaux immatériels.

À mon avis le principal est le capital système d'information. Pourquoi ? Parce qu'un nouveau paradigme est né avec la troisième révolution industrielle de 1980, dont l'intrant est la donnée, la data. Comment rendre l'entreprise data driven sans un système d'information performant ?

Par ailleurs comment travailler avec ceux qui ne raisonnent qu'avec des chiffres ?

J'organise une conférence gratuite le 19 février 2024 18 heures dans le cadre des « Entretiens économiques d'IESF / Sciences Po alumni » que j'ai fondés et que j'anime.

Le management Frugal appliqué à l'Organisation du Travail de Demain. Un Levier de Valorisation du Capital Immatériel

Je serai entouré de Abhinav Agarwal et d'Anthony Fremaux.

Abhinav est consultant, formateur et conférencier sur le management frugal. Il a transposé les principes de l'innovation frugale dans le domaine du management pour valoriser les richesses humaines et libérer le potentiel des organisations. Il accompagne des entreprises, des collectivités et des jeunes entreprises innovantes.

Anthony Fremaux est docteur en sciences de l'éducation, philosophe, spécialiste de l'ingénierie des connaissances, cofondateur de Ligamen et des arbres de talents, technologie d'identification et de mobilisation du capital humain.

Nous avons corédigé l'article en [lien](#) « Le management frugal appliqué à l'Organisation du Travail de demain. Un Levier de Valorisation du Capital Immatériel ».

Le monde du travail n'a jamais eu autant de métriques à sa disposition.

Statistiques, datas, valeurs... Certains managers sont de véritables drogués des chiffres. Ils n'ont parfois aucune empathie. Comment les appréhender et travailler intelligemment avec eux ?

Les entreprises n'ont jamais eu autant d'outils dits «intelligents» à disposition pour mesurer, quantifier, et analyser leurs performances et celles de leurs équipes. Un salarié et son activité quotidienne porte sur lui mille et une datas que son employeur peut consulter et analyser en permanence. On peut savoir rapidement combien il rapporte, combien il coûte, quantifier ses efforts, ses faiblesses, ses lacunes... et le comparer aux autres collaborateurs.

Certes les données chiffrées ont leur importance. Mais pour certains dirigeants ou managers, le chiffre est une drogue dure. Dans le monde de l'entreprise, certains ne pensent qu'à cela, ne jurent que par cela, et ne prennent leurs décisions qu'en fonction de cela. Leurs journées sont habitées par des graphiques et des courbes. C'est une erreur. Les accrocs aux chiffres font fausse route. Leurs prévisions sont souvent fausses. Vouer une croyance exclusive pour les chiffres et raisonner uniquement avec eux, est un biais nuisible.

Les chiffres sont la grille de lecture dominante du monde.

Des limites doivent être posées au management reposant exclusivement sur des indicateurs quantitatifs.

La culture du chiffre est omniprésente dans les entreprises. Elle repose sur des indicateurs de performance.

Quels sont les défauts de cette méthode ?

Quand un athlète réalise une performance, il a besoin de repos avant de la reproduire.

Or il arrive que l'on demande à un commercial ayant de très bons chiffres de faire 10 % de plus l'année suivante. Les indicateurs de performance peuvent placer les personnes dans des situations non viables. Car aucun être biologique ne peut survivre au-delà de ses capacités.

Il faut de la maîtrise et de l'équilibre dans la gestion par indicateurs quantitatifs. Cela suppose de ne pas toujours viser plus haut, de coconstruire ces indicateurs avec les personnes concernées et de ne pas les étendre à toute l'activité.

Cette idée est notamment issue de la pensée de l'économiste Friedrich Hayek. Selon lui, fixer des objectifs trop précis entrave l'innovation. Il ne s'agit pas de condamner leur existence mais leur domination.

Quelle est la conséquence de cette domination pour les salariés ?

Le burn-out, qui est un effondrement face à la tension induite par les objectifs fixés, est une illustration psychologique des effets pervers des indicateurs de performance.

Parfois, c'est la démesure du dirigeant d'un grand groupe qui innerve toute l'entreprise.

On comprend mieux pourquoi les jeunes veulent plutôt travailler dans des entreprises à taille humaine, où cette logique est moins présente. Certains chefs d'entreprise, sans connaissance réelle des métiers, trouvent aussi dans les indicateurs un moyen d'imposer leur position hiérarchique. Or fixer un objectif n'est pas le gage d'une action réussie. Il faut avoir les moyens de l'atteindre. Cette domination des chiffres se manifeste également par l'éviction : les écarts vis-à-vis de la culture du chiffre sont sanctionnés par les marchés financiers...

Les techniques managériales laissent peu de place à l'inspiration et la sensibilité.

- Plus on fait du management une spécialisation scientifique, plus on perd de vue le sens du tout ; c'est-à-dire la nécessaire conjonction dans l'action collective du monde physique, du monde subjectif et du monde social.

- Plus le management est circonscrit à des techniques, plus on ignore le fonctionnement des êtres humains qui ne sont pas réductibles à des influx techniques. Ainsi, plus on ignore le fonctionnement des êtres humains, plus on s'éloigne d'un management qui permet aux femmes et aux hommes de mieux vivre.
- Enfin, contrairement aux analogies, dont raffolent les penseurs en management, l'organisation n'est pas une machine.

Le management est donc difficile à pratiquer et à fortiori difficile à enseigner. Il n'est pas réductible à un mode d'emploi c'est-à-dire la mise en exécution de simples compétences ou de simples techniques. Ces dernières sont bien sûr nécessaires, mais pour être utilisées à bon escient, elles doivent se fonder sur ce que Paul Valéry appelle la capacité à produire de manière spontanée de la sensibilité (émotions, idées, souvenirs, images, sensations...) face à une situation donnée, tout ce qui vient à la conscience sans avoir été appelé.

Le management peut être considéré comme une œuvre de l'esprit se matérialisant dans le réel du travail. Il ressemble sur bon nombre de points à la poésie : on peut enseigner l'histoire de la poésie, les techniques des poètes, les types de poésie. Mais il est difficile d'enseigner comment devenir un poète talentueux. On ne peut pas être sensible parce qu'on l'a décidé. C'est pourquoi, tout ce qui augmente l'imagination et la sensibilité augmente les capacités à faire éclore un management qui permet de mieux vivre.

Manager, c'est faire preuve d'intelligence dans les situations de travail.

Christophe Dubois-Damien, président du comité Économie d'IESF 31 01 24