

La rente de la productivité métropolitaine d'entreprise

Pantaleo Elicio

Est-il possible de révolutionner notre point de vue sur la productivité d'entreprise et considérer sa rentabilité – donc ses profits – comme «une rente» et non comme une accumulation productive?

Avant de procéder à cette pré-analyse, il me faut clarifier la nature de mes propos et définir mon champ d'intervention. J'analyserai les entreprises de services, c'est-à-dire les entreprises qui fournissent des services, par exemple, informatiques, de marketing et d'ingénierie, logistiques, juridiques et de comptabilité, etc. C'est-à-dire des entreprises qui vendent un «savoir faire» ou «des compétences» à travers le détachement de son personnel dans une entreprise ou institution (en régie ou au forfait) ou qui organisent la gestion de services sous-traités et rémunérés par un «prix jour/homme». J'attire votre attention sur le fait que 90% des entreprises d'une certaine taille externalisent ces types de fonctions.

L'étude de ces entreprises nous permettra de comprendre les nouveaux agencements socio-économiques qui structurent notre économie métropolitaine.

Je vous propose de découvrir cette approche à travers sept séquences d'analyse pour mieux comprendre la problématique. Bien entendu, ce travail est seulement le commencement d'une analyse plus générale.

Première séquence

Commençons par établir la spécificité professionnelle de ces entreprises : quel est le véritable métier de ces entreprises? Le conseil, l'ingénierie, l'informatique, etc. Je crois que leur métier est plutôt la «vente» ou mieux encore la «sélection et l'organisation» de la «vente d'individus spécialisés». En effet, malgré leurs titres professionnels, ces entreprises n'ont rien à vendre de «technique» ou de «scientifique», ce sont avant tout des entreprises spécialisées dans le placement «intellectuel» de leurs «salariés». C'est-à-dire qu'elles organisent le placement dans les lieux de la production d'un personnel présélectionné à un prix jour/homme. Cette dynamique détermine leurs chiffres d'affaire.

En effet, le business de ces entreprises consiste dans le placement et la vente des «savoir-faire» et des expertises à d'autres entreprises. Ce savoir-faire technique n'est ni lié à l'histoire de l'entreprise ni à l'accumulation de compétences de celle-ci, il est lié essentiellement au bagage intellectuel des «salariés» qu'elle emploie. En effet, la seule propriété juridique de ces entreprises est leur «marque» et leur image sur les marchés des services et de l'emploi, ainsi que «leur carnet d'adresse clients». En effet, ces entreprises ne possèdent rien : ni machines ni bureaux. Elles ne possèdent que le «cerveau» de leurs salariés.

Deuxième séquence

Évidemment, si on se limite à cette observation, on se rend compte qu'il y a quelque chose d'incomplet dans notre approche. En effet, la situation est plus complexe. Dans la réalité, ces entreprises ont une «autre propriété», non assimilable à des «actifs d'entreprise».

Il s'agit d'une propriété «réelle» et fondamentale pour leur vie : l'accès illimité et gratuit au «stock de savoir-faire» généré et valorisé par le fonctionnement de nos institutions (université, centre de recherches et échanges gratuits de savoir-faire entre individus) et des services métropolitains, que constitue le fabuleux «bassin d'emploi». Un bassin d'emploi capable de générer et de satisfaire de manière continue les besoins des personnels et de qualification pour le fonctionnement de ce type d'entreprise.

De fait, ces entreprises sont particulièrement consommatrices en «savoir-faire» car leur spécificité (qui fait leur rentabilité) est la vitesse de circulation de ces «savoir-faire salariés» dans les espaces productifs de la métropole. Car la vitesse de circulation, c'est-à-dire le placement de ces «salariés» dans les entreprises et les institutions, est l'élément de valorisation immédiat de leur C.A. Mais cette «propriété» n'est pas assimilable à des actifs d'entreprise. Voici le problème.

Ici, dans ce cycle de production (vente de services), les temps morts (le salarié non placé) sont considérés des charges, chaque cerveau doit être placé et générer de la plus-value. Dans cette organisation, chaque «cerveau» est classé par un prix jour/homme. La classification et la sélection des salariés est indispensable dans la connexion au marché de la production de services.

Pour ces entreprises, le placement du salarié est son activité centrale. Pour bien réussir ce processus, il faut réunir toutes les conditions pour concrétiser la «vente».

La première condition de ce processus est la «mise en valeur» des attitudes du «salarié» à être placé. Il faut impérativement démontrer ses compétences professionnelles, son historique, ses adaptabilités et performances productives. Il faut, en effet, établir les meilleurs ratios de rentabilité (compétences/prix) pour générer du profit pour l'entreprise qui vend et pour l'entreprise qui achète ce «savoir-faire».

Mais attention «ces salariés» ne sont pas des «marchandises». En effet, ce sont des êtres humains et ils ne sont pas la propriété de l'entreprise. Cette contradiction pose un véritable «casse-tête» comptable! La valeur de ces entreprises, ce sont ses «salariés». En effet, seulement le prix jour/homme détermine le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Or, dans l'architecture de la comptabilité d'entreprise nous trouvons une expression intéressante pour classer ces «actifs», ils sont désignés par l'expression «actifs immatériels non comptabilisés», car il faut être propriétaire de «quelque chose» pour les mettre dans ses actifs. Et voilà le nouveau paradigme : la valeur de ce type d'entreprise est égale à la qualité et à la quantité de cerveaux gérés dans un temps déterminé, mais ces cerveaux ne sont pas la propriété de l'entreprise!

Il faut observer simultanément que malgré l'impossibilité d'être propriétaire de ses «actifs immatériels non comptabilisés», ces entreprises les plus importantes sont cotées en bourse.

Ainsi, par exemple, le cabinet Deloitte (Deloitte Touche Tohmatsu) est l'un des leaders mondiaux

des services professionnels : audit, finance, expertise comptable, juridique et fiscale. Présents dans plus de 145 pays, ses 165 000 collaborateurs travaillent pour plus de la moitié dans les plus grandes entreprises mondiales).

Cap Gemini, la plus francophone – implantée dans plus d'une trentaine de pays – est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. Ses comptes consolidés en 2007 s'élèvent au CA hors taxes de 8703 millions d'euros, et le nombre de ses collaborateurs à 83508.

Je crois que fort probablement, la «valorisation» boursière de ces entreprises est fondée sur les axes comptables et stratégiques suivants :

A) Le chiffre d'affaires annuel. Le chiffre d'affaires de ces entreprises est égal aux prestations (facturées) réalisées par an, c'est-à-dire des missions facturées sur la base d'un prix jour/salarié. Le niveau de la facturation est également basé sur la qualité du salarié (prestation) vendu.

B) La marge bénéficiaire globale, la rentabilité. La marge bénéficiaire de ces entreprises est calculée sur chaque mission (prix/jour-salarié vendu), c'est-à-dire, le chiffre d'affaires moins les frais généraux et les salaires.

C) Le trois ratios stratégiques:

- 1) Le potentiel d'entreprise. Le potentiel est calculé sur les possibilités futures de l'entreprise : la conquête de nouveaux marchés ou la capacité de croissance externe, sa capacité d'acheter les concurrents.
- 2) L'image (compétence/prestige) de la «marque/firme» sur l'espace économique local ou mondial.
- 3) La puissance de recrutement. Il s'agit de recruter les meilleurs cerveaux sur le marché de l'emploi tant local que mondial.

Troisième séquence

Comment ces entreprises s'organisent-elles ?

Si la valeur de ce type de firmes est constituée par ses salariés, et que ces salariés sont «libres de leurs choix», comment capter et garder le plus possible ce «types de salariés» pour faire vivre l'entreprise? Il s'agit donc de la pérennité même de la firme!

Voici quelques points d'actions dans l'espace économique et public exercé par ces firmes :

- Soutenir toutes les politiques de la précarité et de la flexibilité du marché du travail.
- Construire une véritable logistique de recrutement pour sélectionner les futurs salariés car il faut répondre et conquérir les chantiers les plus importants du marché. En effet, dans les «appels d'offre» seule la capacité à mettre en face des effectifs conséquents (compétences/prix/délais) permet de gagner les meilleurs chantiers.
- Établir une nomenclature (prestige /prix) des universités et formations pour classer et hiérarchiser les salariés.
- Mettre en place un véritable «plan média». Il s'agit d'attirer les cerveaux les plus compétents et

véhiculer l'idée que travailler pour ces firmes est un passage indispensable pour accéder à un poste de prestige.

- Mettre en place un «statut spécial» pour ses salariés. En effet, ici le «temps de travail» dans la communication d'entreprises, devient un investissement, une accumulation de capital, afin d'être considéré comme «une entreprise en devenir». Le travail devient une accumulation capitaliste (à exploiter dans le futur) malgré sa fiche de paie.

Distorsion. L'application de ce type de management produit un fort turnover parmi les jeunes salariés. Pour faire face à ce type de situation, un «salaire d'entrée» est imposé dans la profession. Il s'agit d'un salaire très bas avec un temps et une intensité de travail élevée. En effet, il faut payer en avance les «royal titre» pour l'utilisation future de «l'image de marque» de son «employeur prestige» sur son CV.

L'appropriation de thèmes citoyens. Il s'agit pour ce type d'entreprise de s'approprier des «thèmes citoyens» dans la communication et le management d'entreprise. Cette approche – l'utilisation de thématiques issues de la revendication sociale – permet de structurer et fortifier la faiblesse des «cultures d'entreprises» et ainsi enrichir les processus de la gestion de ressources humaines. À cet effet, il est très intéressant de lire leur communication.

Quatrième séquence

La caractéristique et la spécificité du «salarié»

Quelles sont les caractéristiques humaines et techniques nécessaires pour devenir un «salarié» du conseil ou du secteur services intellectuels?

Les caractéristiques essentielles retenues sont les suivantes :

- Sa capacité à s'insérer et à se déplacer en permanence et sans aucune difficulté entre un «cycle de production» et un autre, local ou mondial, c'est-à-dire, dans la structure d'une entreprise radicalement différente par ses produits, sa taille et son management.
- Être capable de s'«auto-organiser» et de s'«auto-gérer» chez le client. Il doit être sociable : communiquer, se faire accepter par les équipes sur place, gérer la relation client, devenir rapidement opérationnel sans l'aide (support) de la hiérarchie de son entreprise.
- Être conseil technicien autant que commercial. En effet, il faut «détecter» pendant sa mission les «besoins potentiels du client» et vendre d'autres missions car cette démarche est la seule à permettre de faire «grimper» son salaire.
- Se mettre en réseau, car dans ce cycle de travail à «gestion de situations complexes» et variées, partager et échanger ces pratiques professionnelles avec d'autres est indispensable pour avancer.

Cinquième séquence

Le management

Nous avons constaté dans le déroulement de notre réflexion le rôle fondamental du «salarié» dans

le développement de ces entreprises. Maintenant, essayons de comprendre également la fonction du management.

Quelle est l'expression la plus appropriée pour définir «le management» de ces entreprises?

J'ai essayé de trouver une première prédéfinition. Je définirai le management comme «la structure de rétention et de contraction» de la puissance des salariés-cerveaux dans l'entreprise.

Je m'explique. Ces entreprises dans ce cycle de production «cognitif» doivent agir sur les salariés pour libérer au maximum leurs énergies créatives et productives et, dans le même temps, construire des actions de «contrainte» dans le cadre des politiques de gestion des ressources humaines. Il s'agit d'exalter et de mettre en puissance la force créative et productive du salarié et, dans le même temps, d'éloigner «ce producteur» de la jouissance de son travail. Ce processus a pour fonction de crédibiliser le rôle de chacun, c'est-à-dire de structurer la hiérarchie d'entreprise et de fixer la répartition salariale. Bien entendu, le management a également une autre fonction stratégique, celle de l'exploration, ou conquête, des nouveaux marchés et la coordination générale du fonctionnement de l'entreprise pour ces actionnaires.

Sixième séquence

Les stratégies de l'offre

Maintenant arrêtons-nous sur cette question : quels sont les axes de développement économique national et mondial de ces firmes? Voici quelques pistes permettant de répondre à cette question.

La première est la plus classique : il s'agit de la réduction des coûts de fonctionnement de l'entreprise et, en particulier, la réduction du prix de la vente de prestations (les missions) jour /homme par le recrutement d'une partie de son personnel dans les pays émergents, par exemple l'Inde. L'Inde est un pays anglophone au niveau d'étude comparable au niveau occidental. Le prix compétences/homme/jour sur des prestations, par exemple en informatique, est de 60% moins cher qu'en Europe ou aux États-Unis. Or cette stratégie (réduction du prix des missions) a une grande limite car si le prix se réduit, par voie de conséquence, le pourcentage de la marge bénéficiaire sur la prestation vendue se réduit. En effet, plus on baisse le «prix jour/homme» pour être attractif, plus on réduit ses marges bénéficiaires et donc la capacité d'accumulation des entreprises.

Le second axe est une stratégie plus élaborée car elle introduit la notion d'innovation. Il s'agit de développer de nouvelles offres services. Il s'agit de proposer des nouveaux outils ou technologies capables de moderniser les processus productifs. Mais attention, il s'agit d'«innovations déjà existantes» dans l'espace économique. En effet, ce type d'entreprise ne fait pas de recherches et de développement mais de l'assemblage de la recherche et innovation déjà créée et inventée par d'autres.

Septième séquence

Pourquoi ces firmes sont si importantes dans la productivité de notre espace économique ?

Je pense qu'il s'agit de la dynamique productive de ce type de travail.
Rappelons quelques constatations :

- Les salariés dans ces entreprises sont confrontés à tous types de problématiques professionnelles. En effet, ils sont confrontés à une multitude de cas de «figures» car le travail consiste à répondre à tous types de besoins du client.
- La complexité des missions. Ces salariés doivent surmonter individuellement toutes les difficultés rencontrées chez le client. Cette situation développe un certain «sens de liberté et de fierté» de la part du salarié, il s'agit pour ce salarié d'accroître un «patrimoine» de connaissances vendable.
- Le travail est vécu (pour les plus jeunes) comme un espace intermédiaire d'apprentissage, presque une activité de pré-formation.
- La qualité du salarié est calculée par rapport à sa capacité de bien gérer sa mission chez le client. Il doit montrer sa capacité à coopérer avec les autres collègues et à achever son travail d'une façon indépendante.
- Souvent la structure des équipes est organisée sur un «mode projet». Il faut interagir avec les différents acteurs de l'entreprise, les clients et les fournisseurs pour modifier les cycles complexes de la production.
- Développer une capacité managériale. Cette capacité de fédérer et d'articuler les différents aspects du travail et la diversité des acteurs confère aux consultant(s) une grande capacité managériale et direction de projet.

Il faut préciser que le phénomène du turnover élevé et d'un salaire bas pour les plus jeunes est un phénomène constaté dans les «grandes firmes du conseil». En revanche, dans les PME la situation est renversée : ce sont les plus expérimentés qui partent le plus rapidement. En effet, ces entreprises sont positionnées sur des marchés plus concurrentiels avec un prix/jour plus bas.

Voici quelques lignes de la communication citoyenne de Deloitte par exemple : «Égalité ... détenteur du Label Égalité depuis novembre 2005, décerné par le ministère de la Cohésion sociale et de la Parité pour l'exemplarité de son engagement sur la voie de l'Égalité professionnelle, signataire de la Charte de la diversité dans l'entreprise en octobre 2004, Deloitte poursuit résolument son engagement en faveur du pluralisme et de la diversité culturelle, sociale et ethnique. «Être parent chez Deloitte». La plaquette Parents, remise à chaque collaborateur de retour de congé (maternité, paternité, parental), informe ce dernier de toutes les possibilités offertes par la firme pour réintégrer l'environnement professionnel. Elle y détaille notamment les bonnes pratiques de l'entreprise favorisant un équilibre de vie pour le collaborateur : rappel du droit au congé parental d'éducation, choix d'aménagement du temps de travail (temps partiel, etc.), formations, etc.