

PRESENTATION DE HENRI SAVALL

Henri Savall est un économiste et professeur de sciences de gestion. Il a écrit *Maîtriser les coûts et les performances cachées*. Il a créé l'ISEOR en 1976 avec Véronique Zardet. Il est rattaché à une équipe de recherche de l'université Lyon III. Les chercheurs mènent des études in vivo des pratiques de management en entreprise, organisées en phases de conceptualisation, d'expérimentation et d'évaluation.

I-LA THEORIE DES COUTS CACHES

Les coûts cachés ne sont pas repérés dans les systèmes d'information: budget, compte de résultats, comptabilité générale et analytique, tableau de bord. Ils se caractérisent par leur forte puissance à expliquer la qualité de fonctionnement d'une organisation. La définition des coûts cachés s'étend à la gestion des ressources humaines (GRH) et au management organisationnel au travers d'une analyse sur les *hidden costs*, à savoir les coûts mal observés, mal enregistrés par les systèmes comptables traditionnels. Coût caché signifie en fait coût performance caché. Pour l'ISEOR, les coûts cachés correspondent à des problèmes organisationnels et humains. Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation: **dysfonctionnements > régulations > coûts cachés.**

1) les dysfonctionnements

Les dysfonctionnements de l'organisation, représentant l'écart entre le fonctionnement souhaité de l'entreprise et le fonctionnement réellement constaté. Les dysfonctionnements sont recensés à travers une grille d'analyse de six familles (conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée, mise en œuvre stratégique), engendrés par une interaction entre des variables structurelles et des variables comportementales. Le dysfonctionnement représente une double réalité. C'est à la fois un signe symptomatique de dégradation de la performance sociale, de la gestion des ressources humaines, source d'insatisfaction, de mécontentement, d'inconfort, et un indicateur de sous-efficacité et de sous-efficience de l'entreprise, repérable à travers des coûts cachés mesurables.

Il existe 5 grandes familles de dysfonctionnements élémentaires :

- L'absentéisme
- les accidents de travail
- la rotation du personnel
- la non qualité, ou défaut de qualité
- les écarts de productivité directe

Ces dysfonctionnements empêchent l'entreprise d'exploiter ses ressources matérielles de façon efficiente. Cela a pour conséquence de gaspiller des ressources. Pour remédier aux dysfonctionnements, l'entreprise va mettre en œuvre des actions correctives qui seront appelées *actions de régulation*.

2) Les actions de régulation :

Les actions de régulation peuvent avoir comme conséquence :

- ❖ l'utilisation de temps supplémentaires pour résoudre le problème
 - ❖ une perte de production
 - ❖ une surconsommation de matière
 - ❖ le recours à des acteurs externes à l'entreprise

Les régulations des dysfonctionnements sont regroupées en deux catégories :

- **Activités humaines** : Le personnel de l'entreprise fait des activités supplémentaires qu'il n'aurait pas fait en temps normal.
- **Consommation de produits** : La régulation du dysfonctionnement nécessite de consommer des biens matériels de l'entreprise.

L'incidence économique des actions de régulation est matérialisée par des coûts cachés.

3) Les coûts cachés

Les coûts cachés sont les conséquences économiques des dysfonctionnements, car ils entraînent la consommation de ressources ou la perte d'opportunités économiques pour l'entreprise. Un coût caché peut être défini comme étant un coût qui n'a pas d'existence dans le système d'information de l'entreprise. Les coûts cachés, ainsi dénommés parce qu'ils ne sont pas repérés dans les systèmes d'information existants, sont mesurés grâce à cinq indicateurs complémentaires : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe. Le niveau des coûts cachés est un indicateur de la forte élasticité des coûts d'activités. Ainsi, on ne le trouvera ni au sein des écritures comptables de l'entreprise, ni dans les tableaux de bord. A contrario, un coût visible désigne les coûts apparaissant dans la comptabilité de l'entreprise.

Les coûts cachés peuvent être incorporés dans les coûts visibles et donc apparaître dans le bilan. Il existe cependant des coûts qui ne sont pas inclus dans la comptabilité de l'entreprise.

❖ Les coûts incorporés dans les coûts visibles

Ces coûts sont dilués dans les différentes écritures comptables de l'entreprise, et ne sont donc pas clairement identifiés par des lignes spécifiques, c'est pour cette raison qu'ils font partie de la catégorie des coûts cachés.

❖ Les coûts non compris dans les coûts visibles

Ce sont les coûts issus d'une absence de production à cause des dysfonctionnements. Ce sont des temps rémunérés qui ne se traduisent pas par un produit.

Il faut une interaction pour que tous les acteurs de l'entreprise aident à la détection et à l'évaluation des coûts cachés. A partir d'entretiens semi-directifs, avec des acteurs de tous les niveaux de l'entreprise on recense les dysfonctionnements c'est-à-dire les écarts entre le fonctionnement réel et le fonctionnement attendu. Cela regroupe différents problèmes quotidiens : machines mal réglées, opérateur mal formé, mauvaise communication,...

Ensuite on procède à des entretiens avec l'encadrement de proximité, pour comprendre comment ces dysfonctionnements sont régulés.

II-EVALUATION DES COUTS CACHES

Il existe une méthode permettant d'évaluer les coûts cachés. Il s'agit de la méthode SOF (Social, Organisationnel, Financier)

Cette méthode est composée de trois(3) modules :

- Le module social
- Le module organisationnel
- Le module financier

module social	-Mettre en évidence les dysfonctionnements, -Lister les dysfonctionnements, -Définir quelles sont les relations entre les dysfonctionnements, -Structurer les dysfonctionnements en catégories -Réaliser un Pareto des dysfonctionnements en fonction du nombre d'occurrences par catégorie
module organisationnel	-Lister quelles sont les actions de régulation qui ont été mises en œuvre -Evaluer quels sont les impacts des actions mises en œuvre
module financier	-Donner une estimation chiffrée des coûts de chacune des actions.

III-LES SOLUTIONS AUX COUTS CACHES

L'efficacité et l'efficience des entreprises et des organisations dépend de leur capacité à articuler les méthodes de gestion classiques à la dimension humaine et sociale de leur fonctionnement et de leur performance globale. Le management socio-économique est la solution. En résumé, il faut créer de nouvelles formes d'organisation et d'analyse. Le management socio-économique permet de structurer l'évolution de l'entreprise selon trois axes de pilotage:

- les décisions politiques apportent l'impulsion d'énergie nécessaire au parcours stratégique de l'entreprise.
- Un processus de mise en œuvre considéré comme une succession de cycles périodiques de résolution des problèmes rencontrés chemin faisant.
- Six outils originaux de management créés, expérimentés, implantés et évalués par l'ISEOR.

Les six outils sont les suivants :

-Le contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN) :

il formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise, au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération lié à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et

individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés.

-La grille de compétences (GC) :

synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et son organisation concrète. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'équipe.

-Le plan d'actions prioritaires (PAP) :

inventaire des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité en ressources disponibles.

-Le tableau de bord de pilotage (TDBP) :

regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs ou financiers utilisés par chaque membre de l'encadrement pour piloter concrètement les personnes et les activités de sa zone de responsabilité. Il permet de mesurer, d'évaluer, de suivre la réalisation des actions et de surveiller les paramètres sensibles des activités opérationnelles et stratégiques.

-La grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps (GDT) :

recherche d'une structure plus efficace de l'emploi du temps en développant la programmation individuelle et collective ainsi que la délégation concertée.

-Le plan d'actions stratégiques internes et externes (PASINTEX) :

clarifie la stratégie de l'entreprise à 3 ou 5 ans, aussi bien vis-à-vis de ses cibles externes (clients, fournisseurs, concurrents, institutions...) que de ses cibles internes (du dirigeant à l'employé). Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de son environnement externe pertinent et de son "environnement" interne (car le personnel fait en permanence la navette entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise).

IV-INGENIERIE STRATEGIQUE DU ROSEAU

L'ingénierie stratégique s'explique par l'analyse socio-économique

L'analyse socio-économique évalue la performance globale de l'entreprise, associant la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale. Les variables du modèle sont à la fois des variables d'analyse proposant une vision renouvelée de l'entreprise où les phénomènes sociaux et les phénomènes économiques sont simultanément appréhendés, et des variables de prescription ou d'action, suggérant de nouveaux critères de rationalité dans la prise de décision de management. Les processus de changement et d'ingénierie stratégiques, organisationnels, sociaux doivent être analysés aujourd'hui dans la perspective de stratégies proactives, par lesquelles les entreprises adoptent une démarche et une perspective d'anticipation et d'innovation beaucoup plus sereines et créatrices que dans les stratégies trivialement qualifiées de réactives.

1) Origine de la théorie socio-économique

L'approche socio-économique des conditions de vie au travail a été créée en 1973 par Henri SAVALL et expérimentée par l'ISEOR ii depuis 1976. Elle a pour objectif de définir les conditions de la compatibilité entre performance sociale et performance économique. Elle part du constat que les approches existantes relatives à l'amélioration des conditions de vie au travail négligent l'argumentation économique, pourtant décisive lorsque des dirigeants doivent prendre des décisions sous contrainte des ressources disponibles et des exigences des parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, syndicats, fournisseurs, institutions de réglementation et de normalisation). C'est ainsi que les approches ergonomiques sont menacées dans leur mise en œuvre si elles ne sont pas accompagnées par une démarche les rendant compatibles avec les contraintes économiques. Négliger la dimension économique et stratégique risque ainsi de conduire les décideurs à une sorte de dilemme où ils voudraient d'un côté améliorer les conditions de vie au travail et de l'autre réduiraient les budgets nécessaires à ces améliorations. L'objectif des premiers travaux de l'ISEOR était ainsi de montrer que les tentatives de prise en compte de la dimension économique proposées notamment étaient trop parcellaires, car elles ne permettaient pas d'éclairer les décideurs lorsqu'ils avaient à investir dans des actions d'amélioration des conditions de travail. Il fallait donc expérimenter qu'une nouvelle approche qui ne se contente pas de juxtaposer les dimensions sociale et économique, mais qui les intègre dans une méthode globale de management. C'est ainsi que l'équipe de l'ISEOR est intervenue depuis 1976 dans plus de 1100 entreprises et organisation réparties dans 34 pays afin d'élaborer dans un premier temps une méthode de construction de la compatibilité entre objectifs sociaux (qualifications, condition de vie professionnelle, rémunération, emploi) et économiques (commerciaux, industriels) au sein des organisations, puis de tester cette méthode dans des contextes variés selon le principe de « contingence générique » grâce à la récupération des nombreuses pertes d'énergies et de ressources (coûts cachés des dysfonctionnements), que subissent toutes les entreprises et les organisations. Ce recyclage de ressources développe l'investissement incorporel, facteur déterminant des performances économiques durables, grâce à sa haute rentabilité.

2) Le management socio- économique

La notion de changement dans les entreprises touche de nombreuses problématiques (organisation, restructuration, préparation à la certification, mobilisation du personnel, choix stratégiques, mutation des métiers...).

L'approche socio-économique permet aux consultants et aux managers de mettre en œuvre le changement par une méthode et des outils d'intervention.

La mise au point d'une méthode d'intervention socio-économique qui permet d'accompagner les managers dans un processus de changement comprenant quatre(4) étapes :

- Un diagnostic, où sont calculés les coûts cachés liés aux dysfonctionnements, avec un recensement et une interprétation de leurs causes.
- Un projet, qui consiste à apprendre aux acteurs à élaborer par eux-mêmes un plan d'actions synchronisées sur l'ensemble des variables du management de l'entreprise, de façon à mettre en œuvre une stratégie ambitieuse tout en prévenant l'apparition de dysfonctionnements.
- La mise en œuvre du projet au niveau de la direction et des différents secteurs de l'entreprise, de façon à irriguer l'ensemble de l'entreprise par un langage commun socio-économique, qui facilite le dialogue et la coopération entre les différentes rationalités.
- Elle permet d'améliorer la performance des organisations en convertissant les coûts cachés qu'elles subissent en création de valeur ajoutée.

Les coûts des dysfonctionnements représentent, selon le type d'entreprise, des milliers d' Euros par personne et par an.

3-Objectifs du management socio-économique

Le management socio-économique permet de :

- Mettre en place et accompagner la conduite du changement** dans les entreprises tout en améliorant la rentabilité, l'efficacité, la qualité, la compétitivité ainsi que la performance sociale.
- La mise en œuvre stratégique comme multiplicateur de potentiel**
La qualité et l'intensité de la mise en œuvre stratégique **augmentent l'efficacité et l'efficience** du potentiel accumulé par l'entreprise ou l'organisation.

La démarche socio-économique est une approche stratégique.

- Le potentiel interne de l'entreprise comme vecteur stratégique
Le potentiel social et économique accumulé au cours des périodes précédentes et intégré par l'entreprise modifie sa vision et son ambition stratégiques.
- Des ressources internes comme moteur principal de l'entreprise
L'acquisition externe de nouvelles ressources exige un temps d'acclimatation, à la différence des ressources internes déjà maîtrisées et intégrées.
- La mise en œuvre stratégique comme multiplicateur de potentiel
La qualité et l'intensité de la mise en œuvre stratégique augmentent l'efficacité et l'efficience du potentiel accumulé par l'entreprise ou l'organisation.

La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportements humains.

Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant de l'entreprise.

Or, on détecte dans ce fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité (ortho fonctionnement) et le fonctionnement réellement constaté : ce sont les dysfonctionnements dont le caractère chronique engendre des coûts cachés.

Ces coûts cachés affectent la performance globale de l'organisation, à savoir sa compétitivité, sa rentabilité, son efficacité et la qualité de son fonctionnement : notions liées de qualité intégrale et de productivité économique globale de l'entreprise.

Nos nombreuses recherches-interventions dûment évaluées ont révélé que les causes fondamentales (causes racines) des dysfonctionnements sont dues aux carences.

V- METHODES CREEES ET MISES AU POINT PAR LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE

- **Méthodes adaptées** aux PME-PMI, grandes industries, grandes entreprises de service, organisations non lucratives et de service public.

-. **Diagnostic** socio-économique participatif.

- **Méthodes de calcul** des coûts-performances cachés.

- **Méthodes de recherche** participative de solutions aux dysfonctionnements et de détermination d'actions d'amélioration des performances.

-**Méthode d'évaluation QQFI** (qualitative, quantitative et financière) des phénomènes et indicateurs significatifs des entreprises et des organisations, pour piloter les activités, les équipes et les hommes.

- **Méthode d'évaluation des performances socio-économiques.**

L'intervention socio-économique est :

a)Progressive :

la mise en route de la dynamisation globale de l'entreprise suit les rythmes de vie et d'adaptation de l'entreprise,

b)Structurée :

L'organisation soignée de l'intervention permet de conduire une stratégie efficace du changement,

c-Evaluée et autofinancée :

avec la participation des acteurs de l'entreprise, selon des critères qualitatifs, quantitatifs et financiers,

d)Adaptée :

la méthode d'intervention de base est complétée par des dispositifs et des modalités adaptés à l'entreprise ou organisation considérée, espace socio- culturel singulier

VI-LIMITES DES METHODES CLASSIQUES D'EVALUATION DES PERFORMANCES STRATEGIQUES

Les méthodes classiques d'évaluation des performances stratégiques négligent aujourd'hui de nombreuses variables. Ainsi, dans les processus d'analyse stratégique les plus connus et usités, l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise consiste à repérer les éléments discriminants de sa superstructure et non pas ceux de son infrastructure. L'observation scientifique rapprochée du fonctionnement des organisations montre que la relation prétendument linéaire [stratégie - politique - outils et moyens] constitue une représentation erronée de la réalité, qui n'est ni univoque ni conforme à la chronologie. La validation ultime de la pertinence d'une décision stratégique ne peut se faire en rigueur, qu'après sa mise en œuvre, au moins partielle, en évaluant son niveau de qualité ainsi que celui des résultats obtenus. C'est dire que le calcul économique doit davantage prendre en compte des variables aujourd'hui négligées telles que l'investissement en ressources humaines, les coûts sociaux et les coûts externalisés dans l'environnement physique, économique et social.

VII-PERFORMANCE GLOBALE SOCIO-ECONOMIQUE

Pour évaluer les réalisations de stratégies proactives ciblées sur un double environnement interne et externe, des critères de performance globale permettent d'associer la performance économique, élargie à ses composantes technique et commerciale, à la performance humaine et sociale. La performance économique élargie mérite toutefois de nouveaux critères de mesure pour repérer les effets à long terme d'actions actuelles, c'est-à-dire la création de potentiel matériel et immatériel que génère aujourd'hui l'entreprise et qui constitue une ressource pour l'avenir. La performance sociale se définit par le degré de satisfaction des acteurs, atteint grâce à trois niveaux de qualité : qualité des produits appréciée par les clients externes, qualité du fonctionnement et qualité du management appréciées surtout par les « clients internes » (salariés non cadres, cadres et dirigeants).

L'entreprise ou l'organisation accumule des dysfonctionnements et des coûts cachés, nés d'une interaction permanente entre les structures et les comportements humains, qui affectent la compétitivité, la rentabilité, l'efficacité et la qualité du fonctionnement de l'entreprise. Pour les maîtriser, il est nécessaire d'engager un ensemble d'actions participatives et synchronisées dans la totalité de l'entreprise, du dirigeant à l'ouvrier : montée des compétences et des technologies, prise d'initiatives et de responsabilités, renouvellement du portefeuille de produits, amélioration de la communication-coordination-concertation, organisation innovante... Le management socio-économique est innovateur car il associe étroitement la dimension sociale et la

performance économique de l'entreprise, en considérant le développement du potentiel humain comme facteur principal d'efficacité à court et long termes.