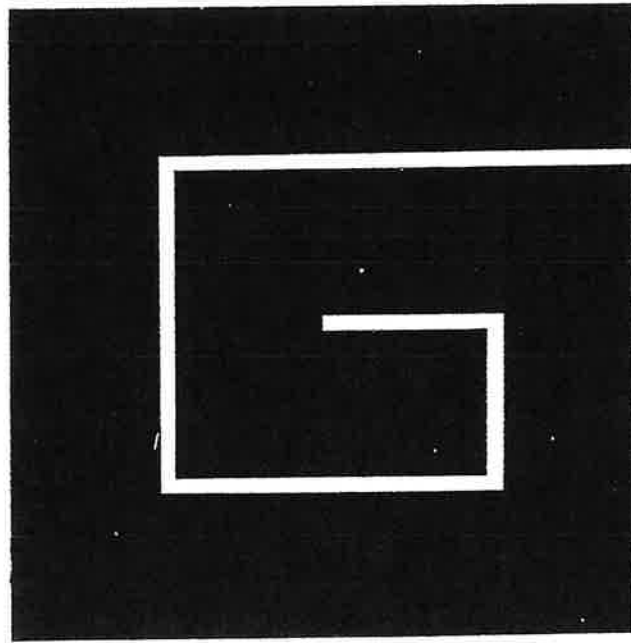


revue française de gestion



la France et le modèle allemand
consommérisme et néo-libéralisme aux Etats-Unis
stratégie internationale des firmes de distribution
système financier et taille de l'entreprise
à la recherche des coûts cachés

FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION DES ENTREPRISES

N° 18

novembre-décembre 1978 — 35 F

à la recherche des coûts et performances cachés de l'entreprise

Pour un diagnostic socio-économique de l'entreprise

par henri savall

Le moins que l'on puisse dire, est que depuis quelques années, il est de bon ton de contester le monde industriel, notamment en France.

Les entreprises sont accusées de tous les maux :

- *destruction de l'équilibre écologique par la pollution de l'air et de l'eau et atteintes diverses à l'intégralité de la nature,*
- *développement d'une société de consommation absurde, et gaspillage des ressources naturelles au profit de quelques privilégiés (individus, nation),*
- *appauvrissement du travail humain pour satisfaire à la logique productiviste.*

Mai 1968 a, de façon spontanée, révélé cette contestation à notre conscience collective; depuis, bien d'autres indices ont confirmé la force croissante de cette revendication qualitative, à l'extérieur des entreprises (mouvements écologiques par exemple), comme à l'intérieur (l'accroissement de l'absentéisme, du turn over, des accidents de travail).

Cette contestation s'exprime souvent de façon exagérée pour répondre parfois à des fins politiciennes; il est cependant honnête de constater qu'un écart considérable subsiste encore entre les conditions dans lesquelles vit l'homme dans la cité, et celles qui sont le lot de l'homme au travail. Le « premier », grâce au progrès technique, a vu son niveau de vie augmenter considérablement (même si l'horizon de ses désirs s'est éloigné dans le même temps); il est de mieux en mieux éduqué, informé, exerce plus librement ses choix, assume des responsabilités plus larges (comme père de famille qui envoie ses enfants à l'Université et comme citoyen). Le « second », dans le même temps, vit dans l'entreprise une organisation et une conception du travail qui n'ont pas fondamentalement changé depuis Taylor; ses initiatives restent bridées, ses capacités de jugement peu reconnues. A un directeur qui, le jour de son départ à la retraite, lui demandait devant le personnel de l'usine rassemblé : « Au cours des cinquante années de travail dans cette usine, qu'est-ce qui vous a le plus frappé? », un vieil ouvrier répondit après quelques instants de silence : « Monsieur le directeur, c'est ce que vous venez de me dire aujourd'hui, car c'est la première fois, en cinquante années de vie dans cette usine, que l'on me demande mon avis... »

Certes, beaucoup d'entreprises ont déjà été le lieu d'un nombre considérable d'actions visant à changer considérablement les conditions de la vie au travail, à répondre aux aspirations profondes du personnel. Certes, dans cet autre domaine si sensible à l'opinion, la protection de l'environnement, beaucoup d'entre elles ont pris les initiatives souhaitables, bien avant que l'on en parle sur la place publique, au fur et à mesure que la connaissance des phénomènes de la pollution et de la technologie permettait de la combattre efficacement.

Il n'empêche que, globalement, en dépit des efforts accomplis, les progrès sont restés modestes, tout au moins selon la perception que nous pouvons en avoir. En réalité, cet échec relatif n'est pas tant dû à l'absence de volonté de réforme des responsables d'entreprise qu'aux difficultés auxquelles ils sont confrontés du fait de la complexité croissante des problèmes qu'ils ont simultanément à résoudre : crise économique, bouleversement des grands équilibres (coût des matières premières et de l'énergie, industrialisation des pays à main-d'œuvre bon marché), sensibilisation croissante et justifiée des milieux scientifiques et de l'opinion publique vis-à-vis des phénomènes de pollution, exigences nouvelles des hommes au travail, évolution du système des valeurs notamment chez les jeunes, nécessité d'un nouveau redéploiement des activités industrielles avec sa cohorte de problèmes liés à l'emploi et à la rareté des capitaux...

Et puis, si le progrès technique a permis d'apporter le bien-être et d'élever le niveau de culture, il a de ce fait conduit aussi ses bénéficiaires à récuser les conditions et l'organisation traditionnelle du travail qui ont justement rendu ce progrès possible; c'est un nouvel équilibre socio-industriel que les chefs d'entreprise doivent aussi rechercher.

Or, il n'est pas certain que, pour relever ces défis qui leur sont lancés, ils puissent trouver tout ce qui leur est nécessaire dans la panoplie des outils de management dont ils se sont progressivement dotés au cours des dernières décennies. On peut plutôt être assuré du contraire si on admet que, pour enfanter cette nouvelle forme de société industrielle, ce sont les conceptions même de l'entreprise pour lesquelles ces outils avaient été imaginés, qui doivent, dans une certaine mesure, être remises en cause... c'est-à-dire élargies. Tel doit-il en être :

- *du concept des résultats qui ne doivent pas se limiter à exprimer la rentabilité des capitaux mais « mesurer » l'efficacité globale de l'entreprise (économique, social, écologique),*

- du concept d'organisation qui doit permettre de saisir la réalité de ce corps vivant qu'est l'entreprise,
- du concept d'environnement, cet environnement dans lequel l'entreprise est totalement immergée et dont les composants, non seulement économiques mais aussi sociaux et culturels, sont autant de facteurs qui déterminent les possibilités d'évolution et les conditions de survie.

Ceci explique l'intérêt que peuvent susciter des recherches telles que celles dont les conclusions sont rapportées dans l'article qui suit; soulignons à cette occasion le fait que cette recherche réalisée par Henri Savall, directeur de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, est née en milieu universitaire ce qui est un exemple de la contribution concrète que cette institution peut faire, au-delà des passions partisanes, pour aider à l'évolution de la société industrielle.

Jacques MORIN,

Directeur de la formation et des cadres
chez Péchiney Ugine Kuhlmann.

INTRODUCTION

La méthode de diagnostic d'entreprise présentée ici s'inscrit d'emblée dans une perspective de thérapeutique et de décision. Elle s'efforce d'établir une liaison entre l'organe et la fonction: l'entreprise en tant que corps complexe caractérisé par des structures et des conduites (ou comportements) et ses deux fonctions essentielles (la réalisation de performances économiques (produire et distribuer des biens et des services, répartir des revenus) et de performances sociales (disons, pour simplifier, fournir un cadre de vie au travail acceptable...)).

Par rapport aux méthodes d'origine financière, le diagnostic socio-économique se situe en amont, au sein de l'activité de l'entreprise, et s'efforce de tenter une explication qui suggère des modes d'intervention opératoires. C'est le résultat de recherches effectuées depuis 1973 par l'auteur¹ et, depuis 1976, par les chercheurs du Groupe de Recherches « conditions de travail »².

Notre approche socio-économique — sociale et économique intégrée — de l'entreprise consiste à établir une relation entre les variables sociologiques empruntées à la théorie des organisations, à la sociologie du travail, à la psychologie sociale, et les variables économiques, notamment financières. C'est donc une approche authentiquement transdisciplinaire qui ne doit pas être confondue avec des acceptions plus triviales de la socio-économie, expression « vulgarisée » visant simplement à restituer à la science économique sa place dans le concert des sciences sociales.

Cette approche s'efforce de transcender les deux grands courants de pensée, behaviorisme et structuralisme qui, chacun à son heure, ont fait progresser (et parfois dévier, inévitablement...) les sciences sociales, économiques et de gestion. La transcendance est ici définie

comme une synthèse et un dépassement, au sens hegelien, par opposition aux théories monistes ou « pures » (monodisciplinaires, uniméthodologiques) qui révèlent chaque jour leur « impertinence » fondamentale à l'épreuve des faits. Faire une synthèse et dépasser, c'est donc choisir une vision *éclectique* qui retient des deux grands courants, celui des *comportements* et celui des *structures*, les contributions significatives pour le chercheur d'intention scientifique et pour le praticien *soucieux de comprendre avant d'agir*³.

Parmi les structures caractéristiques d'une organisation, les conditions de vie au travail regroupent des éléments essentiels pour la compréhension de l'efficacité de l'entreprise et de l'organisation. Les conditions de vie au travail comprennent⁴ les relations industrielles, les rapports entre l'homme et son environnement physique de travail, le contenu de son travail, son environnement social de travail, les relations internes entre fonctions dans l'entreprise et les différentes composantes de la gestion du personnel (emploi, formation, rémunération).

Ces structures apparaissent comme des données relativement stables (variables paramétriques) qui conditionnent dans une certaine mesure les conduites (comportements) des acteurs, c'est-à-dire, qui leur imposent des contraintes, des orientations logiques, des *probabilités* de comportement...

Les tenants de l'approche structuraliste tiennent à peu près ce discours bien connu: « Tant que l'on ne changera pas les structures, rien ne changera... » Mais qui est « on »?, est-ce un décideur unique totalement libre de son choix, est-ce un système complexe de *décision négociée*⁵ ou, si l'on préfère, dialectique? S'il s'agit d'un décideur complexe, ce qui est probable, il faut se soucier de connaître les données et les ressorts de l'*activité stratégique* des éléments qui composent le complexe de décision, leurs antagonismes, leurs conflits

* Cet article est un large extrait du rapport présenté par l'auteur au Colloque annuel du CERME, Institut d'Administration des Entreprises de Nice, 21 et 22 septembre 1978, sur le thème: « Le diagnostic d'entreprise. »

1. H. Savall, thèse complémentaire Université Paris IX-Dauphine: « L'enrichissement du travail humain dans les entreprises et les organisations », 1974, ouvrage publié sous le titre « Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations », Dunod, coll. Etudes économiques. Préface de Jacques Delors, avant-propos de Alain Bienayme, 1975, 213 pages (traduction espagnole: Por un trabajo más humano, Ed. Tecniban, Madrid, 1977; traductions en cours en néerlandais et en anglais); deuxième édition augmentée, Dunod, Coll. Entreprise, 1978: « Enrichir le travail humain: l'évaluation économique ».

2. Fondé par l'auteur et devenu F.I.S.E.O.: Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (associé à l'Université Lyon II et à l'École Supérieure de Commerce de Lyon).

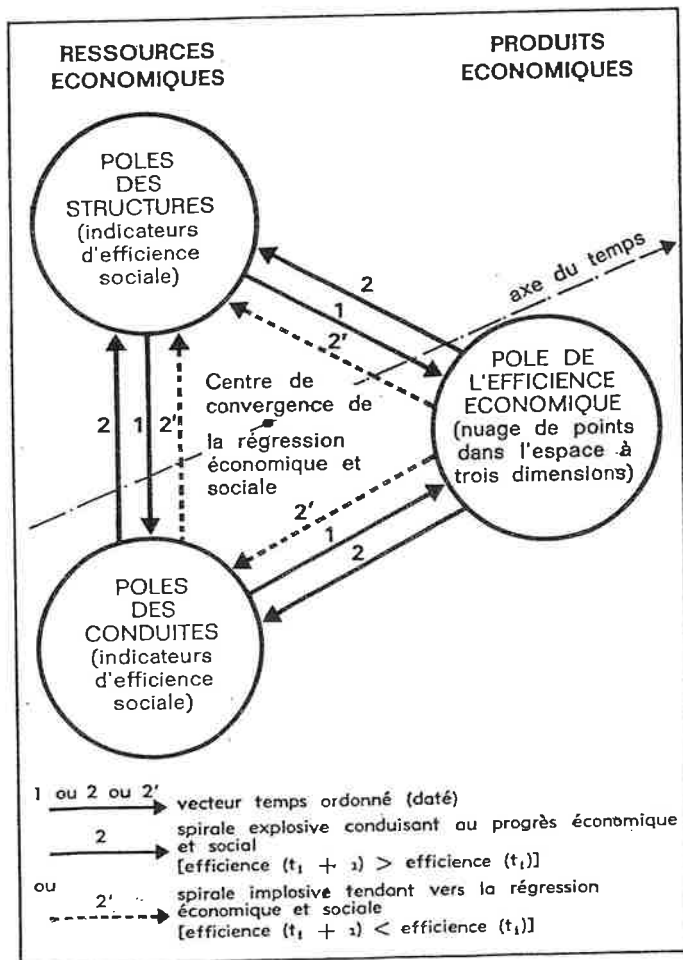
3. Analyse socio-économique, diagnostic et décision d'amélioration des conditions de travail, in *Revue de l'Entreprise*, Paris, janvier 1978.

4. Cf. H. Savall: « Formation et Conditions de vie au Travail », *Revue Française de Gestion*, mars-avril 1977, reproduit dans la revue *Personnel*, novembre-décembre 1977. Cf. aussi le Rapport au Secrétariat d'Etat à la Condition des travailleurs manuels: « Contribution de la formation initiale à l'amélioration des conditions de vie au travail », Commission F.N.E.G.E. présidée par J. Morin (PUK); Rapporteur général: H. Savall, février 1977; publié dans le livre *Formation et conditions de travail*, diffusion Centre Inffo, Paris, 1977.

5. Notion étudiée actuellement par l'auteur et se fondant sur les apports récents de la sociologie et de la science politique. Cf. par exemple, L. Sfez, *Critique de la décision*.

et leurs coopérations potentiels⁶. Appelons agent de changement, l'agent (individu ou groupe social) qui se propose de faire évoluer ou, plus généralement, de contribuer à faire évoluer les structures. L'acte « contribution active à l'évolution des structures » est une conduite (ou un comportement). Les agents-acteurs ont des potentiels d'énergie différenciés; les plus dotés en énergie de changement (unités actives au sens de François Perroux) ont une forte capacité de modification de leur environnement. Il y a ainsi dans l'entreprise (et hors d'elle) des individus et des groupes qui sont réellement ou potentiellement des agents de changement. Ils ont des comportements visant *délibérément* à faire évoluer les structures (disons pour notre propos à améliorer les conditions de vie au travail).

Si l'on admet que le couple *dotation en énergie-stimuli de l'activité* (intérêt individuel ou de groupe, projet visionnaire, recherche d'un certain statut social) est une condition nécessaire et suffisante pour qu'il y ait une relation variation des comportements → variation des structures (déformation des structures suivant leur plasticité différenciée), ce qui est une idée résultante acceptable pour les behavioristes, on doit admettre aussitôt qu'il existe aussi et *a priori*, la relation variation de structures → variation des comportements.



D'une manière très empirique, voire pragmatique, on observe cette double relation diachronique qui constitue d'une certaine manière les mouvements de *chro-*

6. Cf. F. Perroux : *Pouvoir et économie*, Dunod, 1975, (2^e éd.) et *Unités actives et mathématiques nouvelles*, Dunod, 1975; et M. Crozier et F. Friedberg, *L'Acteur et le système*, Seuil, 1977.

*nobiologie*⁷ (pulsations vitales) de toute organisation et de l'entreprise en particulier, organisme assez instable depuis près de deux décennies. Si l'on admet que les dotations en structures et en comportements (court terme) constituent les ressources de l'entreprise, supposés stables pendant la période d'observation on peut considérer qu'il existe des relations entre structures, comportements (conduites), et efficacité économique de l'organisation.

Notre approche socio-économique, tout en s'inscrivant dans une orientation *vaguement* qualifiée de stratégie sociale ou de politique sociale, est fondamentalement différente, aussi bien des éléments théoriques publiés à ce jour par les auteurs ayant une « sensibilité sociale » que des pratiques d'entreprises françaises ou étrangères (ne citons aucun nom) qui ont fait de longs séjours décevants dans une planification sociale *déconnectée* de la réalité et de la stratégie économiques (de ce point de vue, les adeptes de la sociotechnique développée par la diaspora issue de l'Institut Tavistock promettaient beaucoup, mais ont peu tenu, bien que leur contribution ait été très simulante pour la recherche et pour l'action).

Dans cette approche générale⁸, si l'on considère qu'à un certain moment (les syndicats, les entreprises et l'Etat ne souhaitent-ils pas unanimement une réduction du chômage, un accroissement de la production et des revenus?) la recherche de l'efficacité économique est le moteur de la *dialectique progressive* (de progrès), il importe de démontrer *scientifiquement*⁹ et non en vertu d'une simple démarche métaphysique élaborée dans l'exégèse et l'abstraction :

- qu'un changement de structures est souhaitable et possible (ici, nous évoquons l'amélioration des conditions de travail),
- que le changement opéré produit de l'efficacité sociale et de l'efficacité économique ou, à tout le moins, *ne détériore pas* l'efficacité économique.

I. — A LA RECHERCHE DES COÛTS ET PERFORMANCES CACHES¹⁰

En première approximation, les coûts cachés représentent les éléments d'exploitation que les systèmes d'information économique de l'entreprise (bilan, compte d'exploitation, comptabilité analytique, budget, tableau de bord) ne mettent pas en évidence de manière explicite.

7. Cf. Alain Reinberg : *Des rythmes biologiques à la chronobiologie*, Gauthier-Villars, 1974, 128 pages.

8. Cf. « Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations », *op. cit.*

9. H. Savall, Rapport au VII^e Colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, décembre 1977 : « Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », 36 p. (à paraître dans la revue *Economie Appliquée*, 1978).

10. Dans le langage socio-économique il faudrait utiliser, en toute rigueur, le concept de « coût-performance » caché puisqu'un coût économique peut être associé à une performance sociale. Cf. H. Savall, Rapport au Collège de France, *op. cit.* et l'article de A. Martinet et H. Savall : « Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise », I.S.E.O.R., juillet 1978, à paraître dans la *Revue d'Economie Industrielle*, octobre 1978.

Les coûts cachés sont singulièrement intéressants pour le diagnostic socio-économique car ils peuvent être regroupés autour de variables dites socio-économiques dont la particularité est qu'elles constituent d'une part des indicateurs à la fois de structures et de comportements et, d'autre part, qu'elles sont susceptibles d'une évaluation financière, ce qui permet d'intégrer ces coûts cachés dans les systèmes d'information économique de l'entreprise.

1. Principaux concepts.

Il n'est pas inutile de rappeler que toute méthode de calcul se fonde sur des principes qui constituent les normes de référence de la métrique considérée. Le calcul économique n'échappe pas à cette règle, encore faut-il préciser que le principe fondamental du calcul socio-économique appelle nécessairement la notion de fonctionnement attendu (on pourrait dire « normal » si ce terme n'était fortement connoté en sciences sociales).

Fonctionnement attendu de l'organisation et dysfonctionnement.

Une organisation — l'entreprise — peut être analysée (puis jugée) par rapport à une norme de fonctionnement, appelons-la provisoirement *fonctionnement attendu* et définissons ce concept.

Le fonctionnement attendu est celui qui permet de réaliser les objectifs de l'entreprise ou de l'organisation en tenant compte des contraintes sociales : psychologiques, physiologiques, sociologiques, soit individuelles (charge de travail, désir d'accomplissement...) soit collectives (division du travail, organisation des « carrières », jeu des organisations professionnelles et syndicales suivant les coalitions d'intérêts et l'évolution des polarisations¹¹). Les objectifs de l'organisation sont définis par le microsystème de pouvoirs, selon des procédures tantôt autocratiques, tantôt technocratiques, peut-être démocratiques (?).

Quelles que soient les caractéristiques du groupe social et du système de décisions, le problème se pose toujours de l'ajustement des comportements individuels ou de petits groupes par rapport à la norme collective, notamment selon le modèle d'analyse conflit-coopération¹¹. La définition et *a fortiori* la signification du consensus apparent deviennent fragiles lorsque l'on s'efforce de faire une analyse de sociogramme des différents groupes en présence dans l'entreprise.

Les dysfonctionnements sont les écarts constatés par rapport au fonctionnement attendu...

Une esquisse très sommaire peut être tentée pour nous sensibiliser à ce problème.

Dans une telle optique, l'absentéisme est un phénomène composite dont les éléments sont susceptibles d'une analyse discriminante, grâce au concept de fonc-

tionnement attendu ou de norme négociée de fonctionnement. Ainsi l'absent pour causes autres que « légitimes » c'est-à-dire simplement : causes prévues dans la règle du jeu (événements familiaux, formation, heures de représentation du personnel, accidents, maladies « effectives ») exerce un droit de tirage qu'il s'arroge et qui contribue soit à la contreperformance relative de l'organisation (production perdue, préjudice pour les tiers du fait des retards...) soit à la surcharge des travailleurs présents, soit à une combinaison de ces deux effets.

Objectif social de l'organisation	Non prioritaire	Prioritaire
	Objectif économique de l'organisation	
Non prioritaire	Consensus obtenu par laxisme. Gestion de type suicidaire.	Consensus utopique (au sens étymologique). Stratégie politicienne (rapports de force, pouvoirs de négociation, emprise de structure* des différents groupes en présence).
Prioritaire	Gestion techno-économique. Stratégie traditionaliste.	Gestion socio-économique. Stratégie socio-économique de type contractuel (en recherche).

* Emprise de structure concept de F. Perroux signifiant le pouvoir de déformation de son environnement par une unité active (individu, entreprise), à son avantage.

Il ne faut pas sous-estimer, par souci de réalisme, les difficultés inhérentes à la détermination de la norme, car certaines pratiques sont interférentes : pratiques médicales individuelles, pratiques collectives d'absences reconnues par les textes réglementaires ou par les conventions collectives. Ces difficultés tiennent à l'interprétation divergente des acteurs soumis à une règle du jeu nécessairement ambiguë puisque résultat d'une négociation et en évolution permanente.

Les variables socio-économiques, indicateurs de structures et indicateurs de comportements.

Les indicateurs de dysfonctionnement retenus initialement (1974), étaient au nombre de quatre : l'absentéisme, la rotation du personnel (turnover), la qualité des produits et la productivité physique directe. Nous avons été amenés plus récemment à distinguer les accidents du travail du reste de l'absentéisme et à les considérer comme un cinquième indicateur (significatif du degré de sécurité au travail).

Ces indicateurs de dysfonctionnement sont à la fois des indicateurs de structures et des indicateurs de comportements. Ajoutons que dans l'approche socio-économique nous les considérons aussi comme des variables socio-économiques de synthèse : elles révèlent un état de

11. P. de Backer, « Négociation et conflits dans l'entreprise : quelques indications d'application de la psychologie des conflits », in *Metra*, vol. 11, n° 1, mars 1972. Cf. aussi François Perroux, *op. cit.*

l'efficacité sociale du système (structure — comportements) et sont susceptibles d'être mesurées en termes financiers, grâce à la relation que nous avons établie¹² entre indicateurs de dysfonctionnement et efficacité économique.

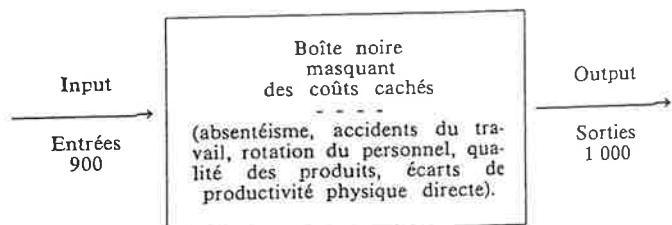
La saisie des variables socio-économiques est soit *immédiate* (évaluation quantitative *non* financière; par exemple: le nombre d'absences classées par motifs) soit *médiatisée* (analyse des effets en aval imputés partiellement ou totalement aux comportements; par exemple: défauts des produits, rebuts, accidents du travail). Elle est suivie d'une recherche des *causes structurelles* des dysfonctionnements recensés et d'une mesure de l'écart de la conduite humaine par rapport à la norme sociale (consensuelle ou imposée autoritairement, ou encore, imposée par des politiques efficaces d'intégration). L'évaluation des dysfonctionnements du système [Structures ↔ comportements] permet d'orienter les actions sur l'évolution de ce système et d'en suivre les effets.

L'ambivalence structurelle et « comportementale » des cinq variables de dysfonctionnement apparaît dans le tableau (non exhaustif) suivant :

Variables socio-économiques (indicateurs de dysfonctionnements)	Structures	Comportements
	Conditions de vie au travail.	Conduites individuelles et collectives.
Absentéisme	Intérêt du travail. Relations avec les collègues. Horaires de travail.	Causes humaines : perception de la norme, besoin de régulation psychologique hors du travail, perception de l'équité.
Accidents du travail (Sécurité)	Causes techniques : matériel, système d'information et formation à la sécurité.	Causes humaines fortuites, compressibles par une variation de l'information et de la formation du personnel.
Rotation du personnel	Capacité de rétention du personnel par l'entreprise.	Instabilité : comportement de fuite ou de refus des conditions de travail (limite : aspects positifs de la mobilité).
Qualité des produits	Causes techniques : organisation des contrôles, mode de rémunération, définition des objectifs de production, formation et information.	Causes humaines : attention, habileté professionnelle.
Productivité physique directe	Indicateur complémentaire des quatre autres indicateurs (contrôle du glissement éventuel d'un indicateur à un autre)	

□ Les coûts cachés liés au fonctionnement de l'entreprise.

Les coûts cachés sont des coûts (soit historiques soit d'opportunité) *non explicités*.



Notre méthode de diagnostic consiste à expliciter les coûts, cachés par les systèmes courants d'information économique de l'entreprise, en mesurant la quantité de produits supplémentaires qui pourraient être obtenus si les dysfonctionnements avaient soit une valeur nulle (absentéisme, accidents du travail, qualité des produits) soit une valeur jugée « normale » (turnover : durée de vie standard, productivité physique directe : standard de rendement).

La comptabilité couramment tenue dans les entreprises est un système d'information économique relativement opaque. Il ne laisse pas transparaître des éléments *explicatifs* essentiels du niveau d'activité économique observé, à savoir, le niveau des coûts imputable au complexe [Structures ↔ comportements]. L'information *explicite* sur le coût des dysfonctionnements étant une information susceptible d'être divulguée, controversée et assimilée, elle imprime, de manière consciente ou subconsciente, des comportements différents de ceux que la comptabilité usuelle inspire. Ainsi, chacun *devine* que l'absentéisme a un coût, mais lorsque l'on sait par le calcul qu'il atteint 40 % de la masse salariale dans un atelier de tréfilerie¹³, les responsables (gestionnaires économiques, de la fonction personnel, voire syndicalistes) adoptent un point de vue différent qui fait naître trois impulsions :

- approfondissement de la recherche, par les cadres de l'entreprise, des causes structurelles ou de comportements,
- évolution des mentalités (on ne renonce plus à « maîtriser » le phénomène),
- action : on admet que les solutions non répressives pourraient être moins coûteuses et plus efficaces.

On verra brièvement qu'il en va de même pour la décision stratégique, notamment le choix d'investissement.

2. La mesure des coûts cachés.

□ *Méthodologie générale : recherche expérimentale, clinique, action, phases de recherche des coûts.*

Les recherches que nous avons effectuées, à titre individuel depuis 1973 et dans le Groupe de recherches CONDITIONS DE TRAVAIL, puis l'ISEOR, depuis

13. Cf. E. Collignon, « Évaluation financière de l'absentéisme dans une tréfilerie », rapport ISEOR, sous la direction de H. Savall, mars 1978, 173 p. Toutefois, cf. ci-dessous les hypothèses qui fondent les résultats numériques présentés ici et les précautions à prendre pour l'interprétation des résultats.

12. H. Savall, Rapport scientifique annuel à la D.G.R.S.T., année 1977, sur l'analyse économique des conditions de travail. Action sur programme RESACT 1976-1978, 18 p., décembre 1977. Reproduit dans les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, février 1978, op. cit.

1976, sont à la fois conceptuelles et cliniques. La procédure méthodologique permet de les classer parmi les recherches expérimentales (pas aussi répandues qu'on le souhaiterait dans le domaine des sciences sociales et singulièrement des sciences de gestion). Le processus est le suivant :

Analyse et création conceptuelles → modélisation méthodologique « négociée » avec le champ d'observation → test de la méthode → application → résultats → confrontation avec les hypothèses de travail → perfectionnement des outils conceptuels et méthodologiques.

Les études cliniques, approfondies au cours de longs séjours (9 à 12 mois) à raison de 3 ou 4 jours par semaine, s'apparentent à la méthode de la recherche-action par laquelle la connaissance approfondie du micro-système social en évolution permanente devient à la fois méthode et source substantielle pour l'investigation d'intention scientifique. Les actions même ponctuelles étant des révélations de phénomènes importants pour la recherche en gestion, la recherche expérimentale est très implicite pour les acteurs, car elle s'accompagne d'un processus d'autoformation et d'études pragmatiques répondant aussi aux besoins de valorisation de soi, de l'encadrement surtout, et aux exigences pratiques de la décision courante : celle qui, tous les jours, contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité économique et sociale.

□ Principes de calcul¹⁴.

Le calcul des coûts cachés repose sur trois grands principes : « l'iso-productivité »¹⁵, la productivité de la main-d'œuvre indirecte et d'encadrement et l'imputation rationnelle des charges de structure.

L'« iso-productivité » du temps de travail est un principe selon lequel la productivité a le même niveau pour chaque période de temps observé (l'heure, la journée, l'époque de l'année). C'est ainsi que nous calculons la perte de production due à l'absentéisme, comme si la productivité moyenne des présents était homothétiquement transposable aux absents (condition nécessaire pour l'agrégation des temps et des coûts). L'erreur ainsi introduite par la négligence des microrégulations compensatoires est corrigée par notre cinquième indicateur « productivité physique directe ».

Le temps de travail de la main-d'œuvre indirecte et de l'encadrement est décompté comme si, en l'absence des dysfonctionnements, toute la durée du travail était absorbée par des tâches productives (entretien, gestion, formation, information) et comme si le non-accomplissement de ces tâches était préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise.

L'imputation rationnelle des charges de structure repose sur l'idée que les charges de structure (approximativement les charges sensiblement fixes, quelles que soient les fluctuations à très court terme de l'activité) sont mises en œuvre pour un certain niveau de production (standard d'activité).

14. Nous ne présentons ici qu'un bref résumé des principes contenus dans le rapport complet exposé au Colloque de Nice (*op. cit.*).

15. Cf. « Enrichir le Travail humain dans les entreprises et les organisations », *op. cit.*

Modèle d'analyse des variables socio-économiques

Approches	Composants des coûts cachés communs aux cinq indicateurs de dysfonctionnement	Descriptif détaillé des coûts cachés (cas de l'absentéisme)
CALCUL STATIQUE	Salaires	<ul style="list-style-type: none"> — Indemnisation de l'absent (pour certains motifs invoqués). — Coût salarial du sur-effectif quasi permanent. — Sursalaire du remplaçant (soit un « présent déplacé, soit un intérimaire »). — Sursalaire pour heures supplémentaires de compensation.
	Temps de régulation	<ul style="list-style-type: none"> — Surcharge de la maîtrise (recherche du mode de régulation adéquat, transmission des consignes) → détournement du rôle de la maîtrise (autres tâches non assimilées → baisse de qualité et/ou de productivité). — Contrôles supplémentaires. — Doublement d'effectifs à certains postes non pourvus de titulaires. — Surcharge des polyvalents (qui étaient affectés ailleurs). — Surfréquence d'appels au service entretien.
	Non-production	<ul style="list-style-type: none"> — Arrêt d'outils, faute de remplaçant. — Sous-productivité du remplaçant (même s'il est polyvalent).
	Rebut	<ul style="list-style-type: none"> — Coût de l'inattention ou de l'inaccoutumance du remplaçant.
CALCUL DYNAMIQUE	Risques (observés)	<ul style="list-style-type: none"> — D'induction de nouvelles absences par contre-coup (effets cumulatifs d'« absentéisme induit par l'absentéisme » : absence → régulation → déplacement au pied levé → mécontentement du remplaçant → absence du remplaçant). — D'arrêt d'outils. — D'accidents plus nombreux chez les remplaçants. — De moindre fiabilité du produit ou de non-conformité aux spécifications. — De perturbations de l'ordonnement. — De perturbations de l'activité d'autres secteurs de l'entreprise. — De préjudice commercial : pertes de marchés existants, pertes d'opportunités de croissance de l'activité.

Dans une évaluation en coûts d'opportunité, il convient d'ajouter les occasions perdues à terme, soit de réduire les charges, soit d'augmenter les produits, du fait des dysfonctionnements. On évalue, en quelque sorte, les *contre-performances différées*. Dans l'état actuel de nos recherches expérimentales, nous évaluons numériquement les coûts cachés historiques, ce qui fournit une base de données à partir de laquelle une analyse non numérique peut permettre de situer le coût d'opportunité par rapport au coût historique calculé, même en l'absence d'une évaluation numérique du premier. Dans une prochaine étape, nous intégrerons une évaluation des coûts cachés en termes de coûts d'opportunité et nous pourrions alors probabiliser le modèle en prenant davantage en compte les risques afin d'apporter une *contribution socio-économique à la théorie de la décision*.

□ *Les principaux composants des coûts cachés.*

Les éléments susceptibles d'évaluation financière identifiés au cours de nos recherches récentes¹⁶ peuvent être regroupés en quatre éléments de base : les salaires, les temps investis dans la régulation de l'activité, la non-production (ou sous-activité) et les rebuts. Si l'on dynamise le calcul économique, il convient d'ajouter les effets différés assimilables à des coûts d'opportunité : les risques et les effets cumulatifs (analyse dynamique).

□ *Les coûts de régulation ou d'absorption des dysfonctionnements et les coûts de correction ou de prévention.*

Les coûts cachés peuvent être subdivisés en deux catégories selon une autre classification qui mettrait en lumière les coûts *subis* des dysfonctionnements actuels d'une part et, d'autre part, le coût des actions de *correction* sur les dysfonctionnements futurs.

Cette classification présente l'intérêt d'analyser ce qui pourrait être l'allocation « optimale » (ou plutôt « souhaitable », selon les critères socio-économiques) : répartition des charges entre les actions de régulation provoquant des effets positifs immédiats ou à très court terme et les actions de correction générant des résultats à plus long terme.

3. *Esquisse des modèles d'évaluation des coûts cachés et résultats numériques.*

□ *Evaluation des coûts liés à l'absentéisme et aux accidents du travail.*

L'indicateur absentéisme dans notre modèle d'analyse *exclut en fin d'analyse* l'absentéisme pour cause d'accidents du travail. Il est apparu en effet, que ce dernier obéit à une logique différente des autres causes d'absence. On pourrait également dissocier les grèves car elles correspondent à un phénomène de régulation *collective*, cependant nous n'avons pas isolé ce « dysfonctionnement » car il pose un problème plus délicat dans l'état actuel des théories sur les conflits. Si l'on dissocie ces deux éléments, on obtient un indicateur

de dysfonctionnement plus homogène, véritable indicateur de comportement individuel d'absence.

Nous avons regroupé les onze motifs d'absence retenus en trois catégories : l'absentéisme en partie compressible par une amélioration des conditions de travail (maladies, absences sans motif, grèves internes à l'entreprise, accidents du travail, bons de sortie, « blessures »), l'absentéisme significatif d'une vie sociale interne (formation, délégation du personnel) et l'absentéisme *a priori* indépendant des conditions de travail (congés sans solde, événements familiaux). L'absence apparaît en ce cas comme un mode de régulation externe entre la vie au travail et la vie hors du travail. La norme de référence pour le calcul de l'absentéisme est le nombre d'heures attendues de chaque membre de l'organisation, les congés annuels étant exclus. Cette norme peut varier suivant l'évolution des réglementations légales ou conventionnelles. La part de l'absentéisme qui nous intéresse le plus est l'ensemble de motifs que nous avons regroupés sous le concept « absentéisme en partie compressible » par des améliorations des conditions de travail. Pour cette fraction importante (variant selon les cas observés entre 70 et 85 %) ¹⁷ de l'absentéisme, la logique de l'action de régulation selon le cas d'absence pour une durée d'absence de cette catégorie. Une application *prudente* de l'analyse de la valeur ¹⁸ devrait permettre de trouver un mode de régulation de l'activité, compte tenu du phénomène « légitime » de l'absentéisme incompressible correspondant à un bien-être social *admis*, par consensus implicite ou explicite.

Les modes de régulation de l'activité pour fait d'absence sont très nombreux (110 modes de régulation différents observés sur un mois pour 96 personnes et 469 absences, réduits à 26 cas types). Le coût unitaire de régulation selon le cas d'absence pour une durée de huit heures de travail varie de 181 F (régulation par sureffectif dans l'équipe) à 2 886 F (déplacements multiples accompagnés d'arrêts d'outils) en passant par des cas intermédiaires, par exemple 330 F, pour le remplacement de l'absent par un polyvalent ¹⁹.

Le coût de l'absentéisme pour l'entreprise est une fonction complexe dont les quatre principales variables sont :

- le nombre d'heures d'absences qui varie selon les conduites individuelles ou collectives,
- la nature juridique des absences, c'est ainsi que la mensualisation a augmenté de façon licite le « droit de tirage » individuel d'absentéisme,
- la nature structurelle des absences : les absences aux emplois clés dans l'atelier ou le bureau ont des effets plus importants et des coûts plus élevés que pour d'autres emplois (→ hétérogénéité des heures d'absence),
- le savoir-faire quant au mode de régulation : aptitude de l'encadrement à pallier l'absence afin de réaliser les objectifs de production.

16. Programme de recherche D.G.R.S.T., dans le cadre de l'action complémentaire coordonnée RESACT (Recherche scientifique et amélioration des conditions de travail) 1976-1978, renouvelée pour 1978-1980. Ce programme est également appuyé par l'ANACT, la FNEGE et les entreprises.

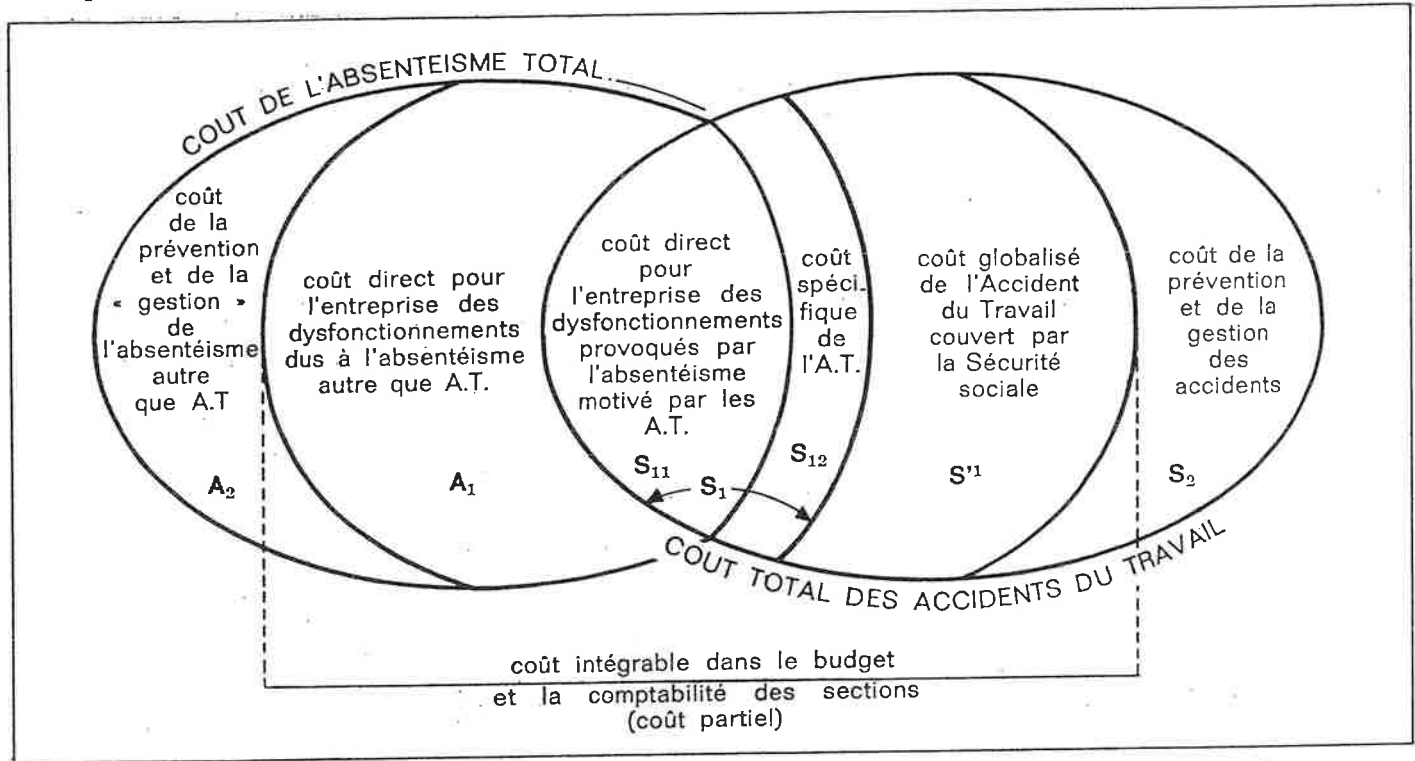
17. Cf. E. Collignon : « Evaluation financière de l'absentéisme » dans une tréfilerie, *op. cit.*

18. Déjà esquissée dans nos premiers travaux (thèse, 1974, *op. cit.*).

19. Cf. « Evaluation financière de l'absentéisme dans une tréfilerie », *op. cit.*

La relation entre les deux phénomènes : « absentéisme autre qu'accidents du travail » et « sécurité », saisie par

les accidents du travail, et leur segmentation, peut être ainsi représentée :



Dans notre modèle, le coût des accidents du travail est le sous-ensemble S_1 .

Il se décompose en deux éléments cumulables : le coût des effets spécifiques du phénomène accidents du travail et celui de l'effet d'absentéisme subséquent. Le coût des effets spécifiques des accidents comprend les éléments suivants :

- perturbations produites au moment de l'accident : temps de régulation, non-production, rebuts...
- perturbations différées : propagation du risque perçu d'accident par les non-accidentés en situation identique ou « comparable » à celle de l'accidenté, coût des enquêtes (interne et de l'Inspection du travail)...

Le calcul, intégré dans la comptabilité analytique, du coût de l'effet spécifique de l'accident suppose une typologie des accidents du travail qui permette de définir des classes et, partant, des standards de coûts utilisables dans un système d'information économique de l'entreprise.

Parmi les coûts d'absentéisme étudiés par nos chercheurs, dans une usine de chaussures, une usine de montage d'appareils électroménagers²⁰ et une tréfilerie, l'évaluation du coût de l'absentéisme la plus approfondie, à ce jour (tréfilerie), a montré que son niveau, en 1977, est de 19 % du budget de production, soit environ 40 % de la masse salariale. Ce chiffre situe bien l'ampleur de la marge de manœuvre des acteurs impliqués dans l'absentéisme; face à ce chiffre, des

solutions d'améliorations de conditions de travail entraînant par exemple une augmentation du nombre d'emplois qualifiés paraissent peu coûteuses eu égard au niveau des coûts cachés de dysfonctionnement actuellement subis par l'entreprise.

□ Qualité des produits.

Des études cliniques ont permis de montrer que l'organisation, ou plus largement, les conditions de vie au travail (CDVT) sont une variable fondamentale de la qualité des produits. L'un des indicateurs possibles de la qualité peut être la quantité de défauts types définis après une analyse technique, organisationnelle et commerciale. On établit alors la relation probable :

$$Q = f(\text{CDVT} \rightarrow \text{conduites})$$

On peut admettre que l'action sur les conduites est plus crédible, partant, plus efficace, si elle s'accompagne d'actions sur les structures de vie au travail. On peut penser, en effet, que l'entreprise réalisant un effort pour améliorer les conditions de vie au travail peut obtenir un effort de la part du personnel afin d'améliorer la qualité (cf. la théorie psychosociologique de l'échange). En ce cas, Q est un élément précieux pour le diagnostic socio-économique (évaluation de l'efficacité économique et de l'efficacité sociale du groupe social « entreprise »). Le niveau de Q peut révéler des dysfonctionnements [structures → conduites] inacceptables pour l'entreprise compte tenu de la conjoncture (exigences commerciales → situation financière) ou de son plan développement à terme (par exemple, dans une entreprise de la chaussure étudiée, la qualité devient une variable *essentielle* pour l'action commerciale et par conséquent pour sa performance économique et finalement pour sa survie, dans le processus en cours de nouvelle division internationale du travail).

20. O. Uzan et M. Lopez: « Evaluation socio-économique comparée de trois modes d'organisation : chaînes, tâches élargies, groupes semi-autonomes. Résultats de l'évaluation quantitative (non financière) de l'absentéisme », Rapport I.S.E.O.R. sous la direction de H. Savali, 30 p., mai 1978.
L'évaluation financière des cinq indicateurs est en cours dans le cadre d'une convention de recherche avec l'ANACT (clause d'évaluation des chantiers du Fonds d'amélioration des conditions de travail : FACT, ministère du Travail).

Q pourrait être simplement une valeur numérique non financière. Cependant, son évaluation financière permet non seulement de révéler la nécessité d'une action correctrice mais aussi d'évaluer l'enveloppe financière (l'enjeu financier) partiellement disponible pour financer les actions de correction.

Les éléments qui composent les coûts de qualité peuvent être regroupés en cinq catégories : les défauts des en-cours, les retours, les déclassés, le temps passé par les intervenants indirects, les charges de structure.

L'évaluation partielle du coût de maintien de qualité dans une entreprise de chaussure (environ 350 personnes) en 1977 a donné pour résultat 5,3 % du coût standard de production. Il ne s'agit là que du coût historique, le préjudice commercial (pertes de clientèle, pertes de commandes, pertes d'opportunité de croissance du chiffre d'affaires) n'ayant pu être évalué, on estime à près de 8 % le chiffre qui eût été obtenu par une évaluation en termes de coûts d'opportunité.

□ *Les coûts liés à la rotation du personnel.*

Le coût du turnover est le coût pour l'entreprise des mouvements d'entrées et de sorties de personnel évalués en coûts historiques. On pourrait également tenter des évaluations en coût de remplacement et en coût d'opportunité.

Les coûts de recrutement du personnel, d'adaptation au poste de travail et de formation sont « cachés », dans la comptabilité traditionnelle, à l'intérieur de certains postes de charges de l'exercice. Or, ces coûts sont engagés au cours d'un certain exercice mais produisent leur contrepartie en termes de productivité pendant une durée qui dépasse l'exercice au cours duquel ils ont été engagés. La comptabilité dite de ressources humaines consiste à considérer ces charges comme un véritable investissement amortissable sur une certaine durée de vie, de la même façon qu'un investissement matériel.

Les résultats d'évaluations effectuées dans trois usines de secteurs d'activités différents montrent que l'ordre de grandeur atteint par les coûts de la rotation sont considérables. Dans une grande usine de l'industrie mécanique, le coût différentiel du turnover a été évalué à environ 8 millions de francs pour un recrutement en 1974 de 3 000 ouvriers spécialisés (OS).

Les coûts de recrutement et d'apprentissage sont largement sous-estimés par les entreprises : notre évaluation fine aboutit à tripler ou quadrupler les chiffres obtenus par des évaluations sommaires. Le coût est de l'ordre de 4 000 F par OS recruté soit 9 000 F par poste pourvu²¹.

□ *La productivité physique directe (rendement, dans le langage courant)²².*

Elle ne pose pas de problèmes particuliers puisque les systèmes de gestion de l'organisation traditionnelle saisissent déjà cet indicateur de performance économique.

Il est cependant indispensable de l'inclure dans le modèle d'évaluation, ne serait-ce que du fait de l'existence d'un couple (qualité des produits/productivité physique directe). En effet, si l'accroissement de l'indicateur de qualité se fait au détriment de l'indicateur productivité physique (ce qui n'est pas toujours le cas), il est nécessaire d'évaluer financièrement les variations de l'un et de l'autre pour les cumuler.

II. — LES OUTILS DE DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUE : VERS UNE NOUVELLE ANALYSE DE GESTION

1. Principe d'insertion des coûts cachés dans la nouvelle comptabilité analytique.

□ *Présentation sommaire du modèle.*

L'unité de production (entreprise, ou établissement) est divisée en micro-espaces relativement homogènes par rapport aux conditions de vie au travail. Admettons que l'on conserve la segmentation par section homogène du budget et de la Comptabilité Analytique.

Soient A, B, C, D et E ces sections a, s, r, q et p les variables dites socio-économiques, c'est-à-dire, les dysfonctionnements significatifs de l'intersection [structures (CDT) ↔ conduites], respectivement : l'absentéisme, la sécurité (AT), la rotation du personnel, la qualité des produits, la productivité physique directe. Les coûts cachés de l'entreprise considérée sont regroupés dans la matrice financière [M(F)].

Sections i	Sections					ε _i
	A	B	C	D	E	
Dysfonctionnements						
Absentéisme	a _A	a _B	a _C	a _D	a _E	εa ₁
Sécurité (A.T.)	s _A					εs ₁
Rotation du personnel	r _A					εr ₁
Qualité des produits	q _A					εq ₁
Productivité physique directe	p _A					εp ₁
Ensemble des dysfonctionnements						ε des coûts cachés

21. Cf. H. Savall, M.-C. Marion, M. Lopez, E. Collignon : « Etude du recrutement dans une entreprise automobile », 1974-1977, 35 p., mai 1977 (I.S.E.O.R.); M. Lopez : « Procédure et coût de recrutement des agents de fabrication 1977 », 50 p., mai 1977, sous la direction de H. Savall et A. Martinet (I.S.E.O.R.). Enfin, M. Lopez : « Un indicateur de dysfonctionnement : la rotation du personnel sur embauche nouvelle », in *Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, n° 1, 1978, op. cit.

22. Cf. L.E. Davis : « Conception du poste de travail et productivité », in revue *L'étude du travail*, novembre 1966, traduction d'un article paru en 1957 in revue *Personnel* (Etats-Unis), l'auteur avait eu l'intuition de l'importance de la relation organisation-productivité mais on ne lui connaît pas de travaux scientifiques approfondis dans cette perspective.

□ *Relation entre la matrice des coûts cachés et la matrice des coûts visibles de production.*

Certains éléments de coûts cachés d'une période peuvent être agrégés aux coûts visibles de production (par exemple, la non-production, les rebuts), puisque l'absence de rebuts se traduirait soit par moins d'achat de matières gaspillées et d'heures gaspillées, soit par plus de produits facturables.

Par convention, prenons une évaluation en coûts historiques *stricto sensu* (première méthode). Le « statut » de ce coût caché est celui d'un élément supplétif dans la terminologie de la comptabilité analytique. Il en va de même de la non-production évaluée en termes de coût (= contribution nulle à la convention des charges de structures) ou de valeur ajoutée.

Du point de vue de l'appréciation de l'activité (= de la gestion), on peut, par convention, considérer :

Charges	Produits
1. Coûts « visibles » de production.	Chiffre d'Affaires effectivement monnayé.
2. Coûts « cachés » de production.	Contrepartie « virtuelle »
3. Coûts réels ou totaux (1 + 2).	Chiffre d'Affaires standard ou normal ou attendu = monnayé + virtuel (« gaspillé »).

L'observation approfondie des relations entre les services fonctionnels et les services opérationnels au cours de nos longs séjours de recherche dans les usines, nous fait conclure que la hiérarchie opérationnelle doit être nécessairement impliquée dans le diagnostic et la politique sociale de l'entreprise. En effet, la fonction personnel est une fonction très diffuse qui n'est pas à la charge exclusive des services fonctionnels du personnel.

C'est ainsi que la formation, l'amélioration des conditions de travail et les actions concernant la sécurité sont, parmi d'autres, des domaines privilégiés de la coopération entre le Service du personnel et l'encadrement opérationnel.

□ *Principes.*

L'insuffisance opératoire du tableau de bord social et du bilan social nous paraît patente. Les hommes du Personnel suivent un certain nombre de grandeurs telles que le taux d'absentéisme, de rotation du personnel, le nombre d'accidents du travail, éléments le plus souvent quantifiés mais rarement (c'est un euphémisme) sous leur forme financière.

• *Intégration socio-économique* : l'intégration dans le calcul économique *quotidien* utilisé par la hiérarchie opérationnelle (= budgets, comptabilité analytique) n'est pas réalisée. Cela conduit nos mentalités rationalistes à mettre en opposition les performances économiques et les performances sociales : x tonnes produites malgré tel taux d'absentéisme ou au contraire

une production insuffisante parce qu'il y a eu des arrêts de travail, par exemple. Un suivi simplement quantifié et non financier s'avère inopérant.

• *Décentralisation* : l'agrégation des données d'absentéisme pour l'ensemble de l'usine, en additionnant pêle-mêle des heures d'absence pour formation, accidents du travail, maladie et grève, fait du tableau de bord un ensemble *d'agrégats* peu opératoires : l'agrégation réduit fortement la sensibilité des baromètres ou des clignotants. Les « points noirs », situations critiques qui devraient attirer prioritairement l'attention du « gestionnaire », sont estompés dans la grisaille d'une moyenne fourre-tout.

Il est donc essentiel que dans chaque service, section, atelier, soient tenus les éléments d'un tableau de bord démultiplié, grâce à une collaboration entre l'homme du Personnel et l'ingénieur de fabrication, sur les lieux mêmes où se produisent les phénomènes et les informations, aussi près que possible des centres de décision et d'intervention (chefs de service, voire chefs d'atelier).

□ *Instruments.*

Ils consistent en outils d'information et dans la fixation de standards associés à une politique de réduction des coûts cachés, par exemple un programme d'amélioration des conditions de travail.

Il s'agit d'outils tels que les *matrices de fréquence* d'absentéisme, d'accidents, de défauts de qualité, et de *standards* intégrés dans les budgets de sections tels que le niveau de coût d'absentéisme, de la rotation du personnel, des accidents de travail, d'écart de qualité des produits, d'écart de productivité physique directe.

Esquisse d'insertion des outils socio-économiques.

	Budget	Comptabilité analytique	Ecart	Tableaux de bord	
	Prévision	Réalisation		Social	Socio-économique
Matrices des fréquences de dysfonctionnements.	(x)	x	x (clignotant quantitatif)	oui (mais agrégés)	oui
Matrices paramétriques de coûts unitaires.	(x)	—			oui
Matrice de coûts totaux (multiplication terme à terme des deux précédentes)	x	x	(clignotant financier)		oui

3. *L'élaboration des modèles socio-économiques de choix des investissements dans une perspective de stratégie socio-économique.*

□ *Les coûts cachés implicites.*

Les modèles en vigueur (financiers) de choix des investissements se fondent, d'une part sur un modèle

théorique de traitement des données financières (actualisation de flux d'autofinancement brut, calcul du taux intrinsèque de rentabilité, par exemple) et, d'autre part, sur des hypothèses de données. Ces hypothèses (chiffre d'affaires prévisionnel, compte d'exploitation prévisionnel, devis de réalisation de l'investissement) se fondent sur des procédures de prévision qui ne sont pas éloignées du pronostic, quoique ce dernier soit souvent « négocié » entre les hommes de la finance, de la fabrication et du service commercial.

Il importe d'observer que les pronostics impliquent toujours des hypothèses sous-jacentes de coûts cachés²³. Or les variables qui fondent la validité de ces hypothèses de coûts cachés sont évolutives; l'absentéisme a doublé dans le courant des années 70 dans les pays industrialisés, par ailleurs praticiens et observateurs considèrent que certaines formes d'organisation du travail seront de plus en plus refusées²⁴: travail à la chaîne pour les jeunes, travail posté...

Cela au moment même où la crise économique et sociale fait évoluer les politiques d'entreprises vers l'abandon de palliatifs tels que le recours massif à la main-d'œuvre immigrée et féminine.

□ *Le perfectionnement du manuel de procédure de choix des investissements.*

L'évolution de ces variables socio-économiques (absentéisme et rotation du personnel surtout, mais aussi dans une certaine mesure, qualité des produits et productivité physique directe) devrait se traduire par des hypothèses chiffrées, dans le cadre de véritables scénarios: variation du taux d'absentéisme, augmentation des coûts de recrutement, coût des investissements d'amélioration des conditions de travail destinés à rendre plus supportables certaines conditions de vie au travail considérées comme difficiles ou plus mal tolérées.

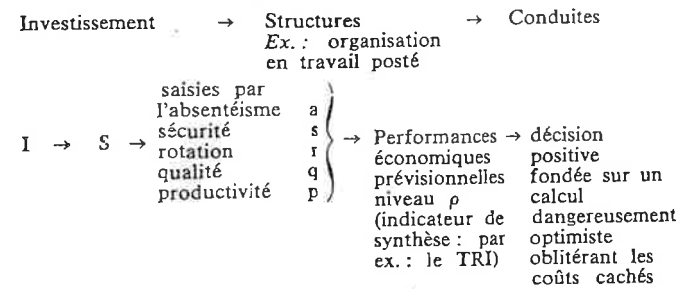
L'explicitation de ces scénarios d'évolution a un triple intérêt:

- fournir des informations pour une discussion critique plus poussée des hypothèses de travail retenues dans le dossier d'investissement,
- fonder sur des bases plus plausibles, plus réalistes, les calculs financiers (compte d'exploitation prévisionnel intégrant les coûts cachés) et, partant, la décision,
- déclencher un processus de participation active de la part des différents niveaux de décision et de gestion, afin d'animer l'investissement projeté pendant sa préparation et sa mise en œuvre puis sa gestion courante.

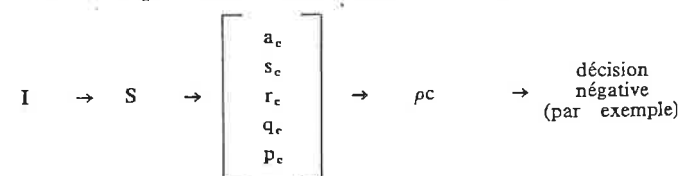
Dans une perspective plus ambitieuse de modèle stochastique de décision, la technique des scénarios appelle logiquement l'explicitation de choix alternatifs qui peuvent être représentés par des arborescences et des

PERT. En effet, on pourrait calculer à partir de quels niveaux d'hypothèses (notamment mais pas exclusivement de coûts cachés) la probabilité de non-rentabilité de l'investissement est telle que l'étude d'autres solutions s'impose rationnellement. On peut, par exemple, composer un scénario explicitant des hypothèses de conduites fondées sur les structures envisagées dans l'investissement défini originellement, selon la séquence logique suivante:

- *Première séquence* (procédure traditionnelle en vigueur mais explicitant les hypothèses de dysfonctionnements retenues):

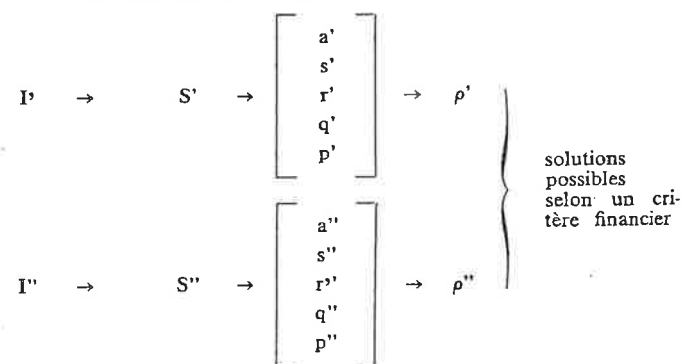


- *Deuxième séquence*: lecture critique de l'analyse préalable et correction des hypothèses de coûts cachés, par suite d'une étude de prospective sociale.



- *Troisième séquence*: ouverture du champs des solutions possibles.

La conclusion de la deuxième séquence appelle l'étude d'investissements alternatifs (autre technologie, autre implantation géographique, autre système de conditions de vie au travail).



□ *La stratégie socio-économique*²⁵.

La stratégie socio-économique de l'entreprise doit permettre de choisir $\rho'' < \rho'$ mais offrant des structures de conditions de vie au travail supérieures (performance sociale supérieure $\psi' > \psi''$) dans la mesure où la stratégie sociale de l'entreprise (un groupe industriel, par exemple) a besoin d'une réalisation exemplaire pour faire évoluer les mentalités de ses décideurs, pour ré-

23. L'analyse qui suit a été testée et enrichie au cours d'une quinzaine de sessions de formation pilotes pour dirigeants animées par l'auteur depuis quelques années dans certains grands groupes industriels.
24. Cf. H. Savall, Formation et Conditions de vie au travail, *op. cit.*, ainsi que le Rapport au Secrétariat d'Etat à la Condition des travailleurs manuels, *op. cit.* et J. Morin, « L'homme civil et l'homme au travail », in *Le Monde*, 22 avril 1978.

25. Ce concept a été élaboré par l'auteur dès 1974 (thèse citée et Enrichir le travail humain..., *op. cit.*). Il est à la base de l'un des axes de recherches de l'I.S.E.O.R. dont le programme est réalisé par H. Savall et A. Martinet avec la collaboration de grands groupes industriels français. Cf. aussi, A. Martinet: « Stratégie économique et stratégie sociale de la grande entreprise », article dans les *Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, *op. cit.*

théorique de traitement des données financières (actualisation de flux d'autofinancement brut, calcul du taux intrinsèque de rentabilité, par exemple) et, d'autre part, sur des hypothèses de données. Ces hypothèses (chiffre d'affaires prévisionnel, compte d'exploitation prévisionnel, devis de réalisation de l'investissement) se fondent sur des procédures de prévision qui ne sont pas éloignées du pronostic, quoique ce dernier soit souvent « négocié » entre les hommes de la finance, de la fabrication et du service commercial.

Il importe d'observer que les pronostics impliquent toujours des hypothèses sous-jacentes de coûts cachés²³.

Or les variables qui fondent la validité de ces hypothèses de coûts cachés sont évolutives; l'absentéisme a doublé dans le courant des années 70 dans les pays industrialisés, par ailleurs praticiens et observateurs considèrent que certaines formes d'organisation du travail seront de plus en plus refusées²⁴: travail à la chaîne pour les jeunes, travail posté...

Cela au moment même où la crise économique et sociale fait évoluer les politiques d'entreprises vers l'abandon de palliatifs tels que le recours massif à la main-d'œuvre immigrée et féminine.

□ *Le perfectionnement du manuel de procédure de choix des investissements.*

L'évolution de ces variables socio-économiques (absentéisme et rotation du personnel surtout, mais aussi dans une certaine mesure, qualité des produits et productivité physique directe) devrait se traduire par des hypothèses chiffrées, dans le cadre de véritables scénarios: variation du taux d'absentéisme, augmentation des coûts de recrutement, coût des investissements d'amélioration des conditions de travail destinés à rendre plus supportables certaines conditions de vie au travail considérées comme difficiles ou plus mal tolérées.

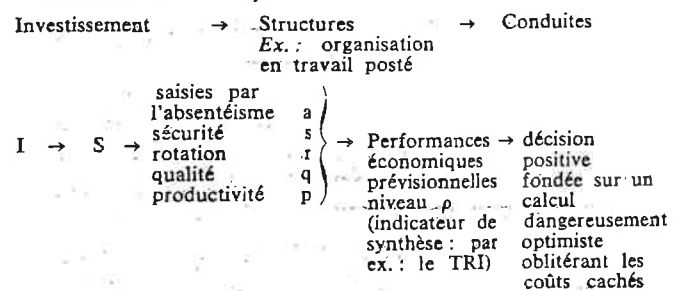
L'explicitation de ces scénarios d'évolution a un triple intérêt:

- fournir des informations pour une discussion critique plus poussée des hypothèses de travail retenues dans le dossier d'investissement,
- fonder sur des bases plus plausibles, plus réalistes, les calculs financiers (compte d'exploitation prévisionnel intégrant les coûts cachés) et, partant, la décision,
- déclencher un processus de participation active de la part des différents niveaux de décision et de gestion, afin d'animer l'investissement projeté pendant sa préparation et sa mise en œuvre puis sa gestion courante.

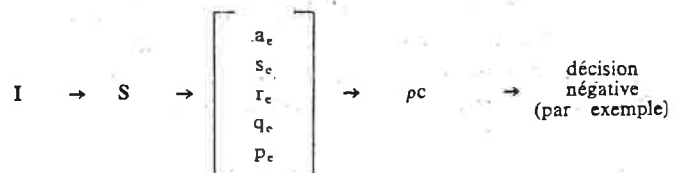
Dans une perspective plus ambitieuse de modèle stochastique de décision, la technique des scénarios appelle logiquement l'explicitation de choix alternatifs qui peuvent être représentés par des arborescences et des

PERT. En effet, on pourrait calculer à partir de quels niveaux d'hypothèses (notamment mais pas exclusivement de coûts cachés) la probabilité de non-rentabilité de l'investissement est telle que l'étude d'autres solutions s'impose rationnellement. On peut, par exemple, composer un scénario explicitant des hypothèses de conduites fondées sur les structures envisagées dans l'investissement défini originellement, selon la séquence logique suivante:

- *Première séquence* (procédure traditionnelle en vigueur mais explicitant les hypothèses de dysfonctionnements retenues):

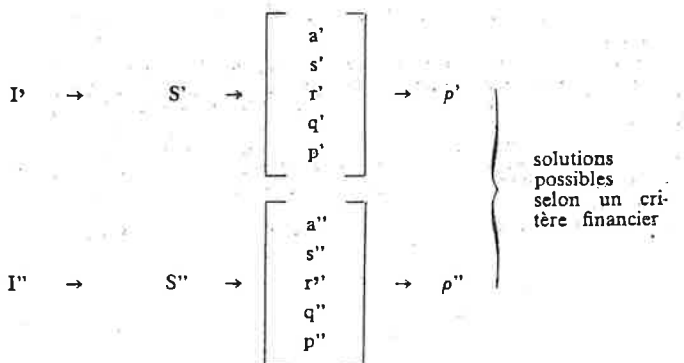


- *Deuxième séquence*: lecture critique de l'analyse préalable et correction des hypothèses de coûts cachés, par suite d'une étude de prospective sociale.



- *Troisième séquence*: ouverture du champs des solutions possibles.

La conclusion de la deuxième séquence appelle l'étude d'investissements alternatifs (autre technologie, autre implantation géographique, autre système de conditions de vie au travail).



□ *La stratégie socio-économique*²⁵.

La stratégie socio-économique de l'entreprise doit permettre de choisir $q'' < q'$ mais offrant des structures de conditions de vie au travail supérieures (performance sociale supérieure $\psi' > \psi''$) dans la mesure où la stratégie sociale de l'entreprise (un groupe industriel, par exemple) a besoin d'une réalisation exemplaire pour faire évoluer les mentalités de ses décideurs, pour ré-

23. L'analyse qui suit a été testée et enrichie au cours d'une quinzaine de sessions de formation pilotes pour dirigeants animées par l'auteur depuis quelques années dans certains grands groupes industriels.

24. Cf. H. Savall, Formation et Conditions de vie au travail, op. cit., ainsi que le Rapport au Secrétariat d'Etat à la Condition des travailleurs manuels, op. cit. et J. Morin, « L'homme civil et l'homme au travail », in *Le Monde*, 22 avril 1978.

25. Ce concept a été élaboré par l'auteur dès 1974 (thèse citée et Enrichir le travail humain..., op. cit.). Il est à la base de l'un des axes de recherches de l'I.S.E.O.R. dont le programme est réalisé par H. Savall et A. Martinet avec la collaboration de grands groupes industriels français. Cf. aussi, A. Martinet: « Stratégie économique et stratégie sociale de la grande entreprise », article dans les *Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, op. cit.

L'analyse socio-économique présentée utilise dès l'origine (1974)²⁸ certaines méthodes d'appoint qui, depuis lors, ont prospéré en France dans d'autres domaines : les comptes de surplus et l'analyse de la valeur. Il faut préciser toutefois que parmi les deux composantes de cette dernière, l'analyse fonctionnelle est précieuse pour notre démarche, tandis que l'objectif *moteur* de l'analyse de la valeur (*réduction* des coûts) est différent, en grande partie, de notre approche. Celle-ci s'efforce de *maximiser conjointement* l'efficacité économique et l'efficacité sociale, ce qui peut impliquer dans certains cas une augmentation sensible de coûts *unitaires* (cas étudié dans l'industrie automobile, à propos des coûts de procédure de recrutement).

CONCLUSION

L'un des principaux enseignements des évaluations numériques effectuées²⁹ est que l'ordre de grandeur des coûts cachés est inattendu : 40 % de la masse salariale pour l'absentéisme, 5,3 à 8 % du budget de production pour la qualité des produits³⁰, 4 à 6 mois de salaires pour les coûts de recrutement. C'est un résultat encourageant pour le praticien puisque l'on peut trouver dans ce « gouffre » de coûts cachés des res-

sources pour financer partiellement ou totalement les actions de correction (par exemple les modifications de structures telles que l'amélioration des conditions de vie au travail).

L'évaluation numérique des coûts cachés, tout en nous paraissant indispensable, appelle quelques remarques quant à ses limites. Les coûts *numériques* calculés n'ont, en toute rigueur, qu'une valeur *relative* dépendant du niveau des « normes » fixées pour les indicateurs de dysfonctionnement; cependant, le principe d'existence de ces coûts est incontestable. Leur signification est relative à la qualité de la norme fixée (pertinence).

Toutefois, ces objections ne constituent pas véritablement un inconvénient car la détermination des coûts n'a pas une valeur en soi, elle est seulement, dans ses applications, un élément du dossier d'aide à la décision. De la même manière, par souci de cohérence et au nom du principe d'homogénéité, on ne saurait demander à ces coûts d'avoir une valeur *numérique* d'un degré plus rigoureux que les autres éléments financiers du dossier économique : les coûts « visibles » établis selon les méthodes traditionnelles de comptabilité et les pronostics de performances techniques et commerciales. En effet, la fragilité des bases de données utilisées traditionnellement dans les processus de décision ne peut être cachée par la sophistication de certaines méthodes de prévision. Ce qui importe, en définitive, c'est que le degré de précision des coûts cachés soit du même ordre que celui des autres éléments financiers du dossier.

Enfin, il ne faut pas négliger les aspects majeurs de la méthode de diagnostic : *l'analyse sociale et organisationnelle* qui précèdent et fondent l'évaluation financière. Ses enseignements sont précieux pour le chercheur et, au premier chef, pour le praticien.

28. Thèse citée, chapitre III. Cf. aussi, *Enrichir le travail humain*, chapitre III, 1975 (2^e éd., 1978), *op. cit.*

29. Cf. H. Savall : « Rapport annuel à la D.G.R.S.T., année 1977, sur l'analyse économique des conditions de travail. Action sur programme RESACT 1976-1978 », 18 p., décembre 1977, reproduit dans *Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, n° 1, 1978.

30. Cf. E. Collignon : « Recherche sur les problèmes de qualité de produits. Mesure des coûts et recherche des causes des défauts de qualité de produits » dans une entreprise de chaussures, rapport I.S.E.O.R. sous la direction de H. Savall, juin 1977, 105 p.; E. Collignon : « Aspects économiques et humains de la gestion de la qualité des produits dans l'entreprise », in *Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, n° 1, 1978, *op. cit.*