

DOSSIER :
L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE
DE L'ENTREPRISE

la gestion symbolique
le rendement du travail administratif
l'avenir de l'intelligence artificielle
les rôles du conseil d'administration
transmission des entreprises: le L.M.B.O.

FONDATION NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION DES ENTREPRISES

N° 52

Juin-Juillet-Août 1985 — 66 F

le développement
socio-économique
de l'entreprise et ses enjeux
par henri savall

L'approche socio-économique conduit à repérer des « coûts cachés » qui affectent la performance de l'entreprise. L'analyse de ces « coûts cachés » implique de privilégier certains indicateurs, en particulier la qualité, et permet de proposer une méthode d'amélioration de la qualité et de l'efficacité dans l'entreprise. Henri Savall, directeur de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations), présente ci-après les résultats de travaux expérimentaux menés depuis dix ans au sein du Centre de Recherches qu'il anime. Ainsi introduit-il par la même ce dossier qui met l'accent sur l'efficacité de la gestion socio-économique innovatrice dans plusieurs domaines.

UNE APPROCHE GLOBALE DE L'EFFICACITE

La qualité des produits est apparue dès 1974 dans l'analyse socio-économique des organisations comme un indicateur de coût caché. Un coût est dit caché lorsqu'il n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'information de l'entreprise tels que le budget, la comptabilité générale et analytique ou les tableaux de bord usuels. Notre méthode d'analyse des coûts cachés d'une organisation comporte cinq rubriques d'indicateurs socio-économiques : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la qualité des produits (biens et services) et la productivité directe (quantités produites).

Les premiers travaux expérimentaux de l'ISEOR sur les coûts cachés relatifs à la qualité remontent à 1976 et ils ont été suivis de très nombreux autres travaux approfondis sur la qualité dans des entreprises de l'industrie, du tertiaire lucratif et des organisations de service public, de toutes tailles et d'implantations géographiques diverses en France. Ces travaux ont notamment permis de mettre au point une méthode de diagnostic, une méthode de pilotage des actions d'amélioration de la qualité et une méthode d'évaluation des résultats de telles actions. Les concepts, idées et résultats présentés dans cet article reposent sur l'ensemble des travaux expérimentaux conduits par 35 chercheurs depuis dix ans et représentant 100 000 heures de recherches dont près de 70 000 passées sur le terrain, au sein des entreprises, des organisations, des usines, des bureaux et des ateliers.

La gestion socio-économique innovatrice.

La gestion socio-économique innovatrice, créée et ex-

* L'ISEOR est un Centre de Recherches associé à l'Université Lyon-2 et au Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Lyon. C'est une équipe CNRS-UA n° 383.

périmée par l'ISEOR, est un mode de gestion intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique. Elle comporte des méthodes de management global s'appuyant sur le développement humain de l'entreprise comme facteur principal d'efficacité à court, à moyen et long termes. La gestion socio-économique des organisations s'appuie sur une construction théorique appelée analyse socio-économique et se met en place dans les entreprises et les organisations au moyen d'une méthode d'intervention dénommée intervention socio-économique.

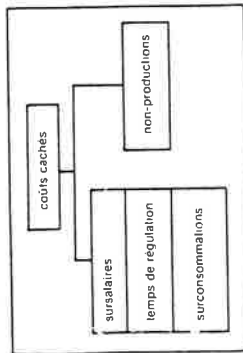
L'entreprise est considérée comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures (physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales) en interaction avec quatre types de comportements humains (individuels, de groupe d'activité, catégoriels, collectifs).

Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activité qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. Or l'on discerne dans ce fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté : ce sont les dysfonctionnements, que l'on peut classer en six familles : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces six familles constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement et des domaines de solutions aux dysfonctionnements recensés dans le diagnostic de l'entreprise.

Les dysfonctionnements engendrent des coûts pour l'entreprise qui sont en général des coûts cachés. Ces coûts cachés affectent la performance économique de l'entreprise. En effet, les coûts cachés comprennent quatre composants. Les trois premiers constituent des charges que l'entreprise pourrait éviter, du moins partiellement,

Seule une approche globale de l'entreprise est susceptible d'inspirer des actions d'amélioration durable de sa performance économique.

si son niveau de dysfonctionnement était moins élevé : il s'agit de sursalaires (ou salaires d'indemnisation versés sans contrepartie en travail dans certains cas d'absence par exemple), de temps de régulation (rémunération de temps affectés à corriger des dysfonctionnements au lieu d'effectuer une production facturable) ou encore des surconsommations (consommations d'énergie, de matières ou de fournitures extérieures dont le niveau serait inférieur si l'entreprise avait moins de dysfonctionnements à corriger). Le quatrième composant des coûts cachés est de nature particulière, car il ne constitue pas vraiment une charge mais plutôt un non-produit ou une perte de recette de production : il s'agit des occasions perdues de réaliser et de vendre un produit (coût d'opportunité).



Si l'on applique ce schéma au cas d'un défaut de qualité tel que le constat d'un lot défectueux de marchandise, le coût de non-qualité se décompose de la manière suivante :

- coût commercial de reprise et de remplacement du lot défectueux
 - coût du temps passé à régler ce litige au lieu d'effectuer une nouvelle vente
 - temps de régulation + non-production
- coût administratif de reprise et de remplacement du lot défectueux
 - coût du temps passé à régler ce litige au lieu d'effectuer des opérations administratives relatives à une facturation nouvelle
 - temps de régulation + non-production

- coût de production des retouches, des recyclages, des mises au rebut
 - coût du temps passé à effectuer les retouches, consommations de matière et d'énergie à cet effet, pertes de production pendant le temps que l'on passe à régler ce litige au lieu de produire un nouveau lot facturable
 - temps de régulation + surconsommations + non-productions

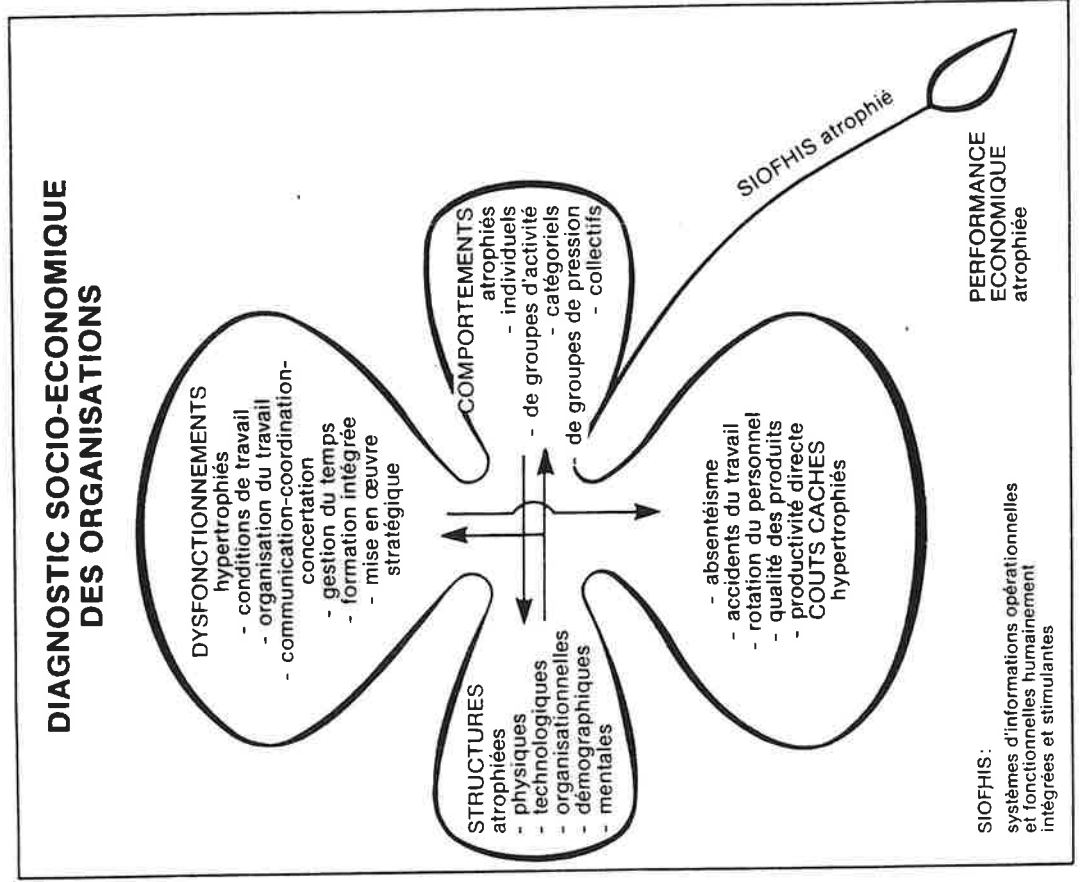
Ces coûts cachés de non-qualité diminuent par conséquent la performance économique potentielle de l'entreprise. Celle-ci aurait été supérieure si l'entreprise avait su éviter ce dysfonctionnement de qualité.

La théorie socio-économique peut être sommairement présentée à l'aide de deux schémas (cf. schémas pages ci-après).

Les recherches sur la gestion socio-économique expérimentée au sein des organisations montrent que seule une approche globale de l'entreprise est susceptible, d'une part, d'expliquer le niveau et les mécanismes de sa performance économique et, d'autre part, d'inspirer des actions d'amélioration durable de cette performance économique.

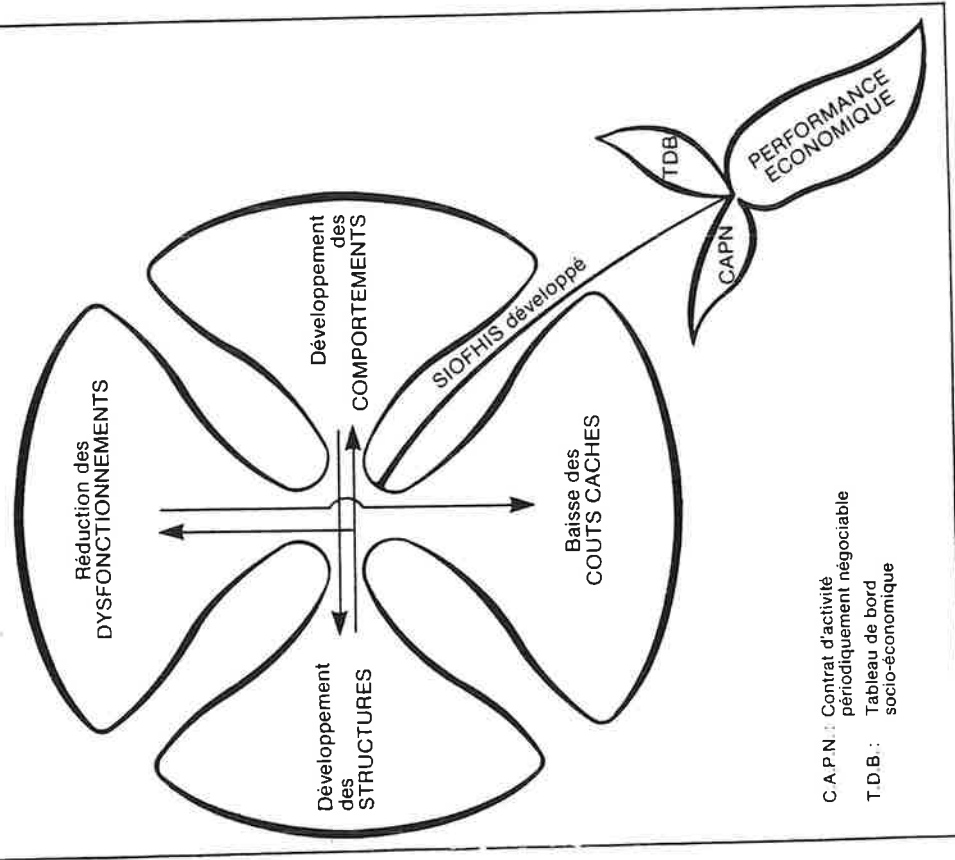
LA DOUBLE IMAGE DE LA QUALITE

Notre concept de stratégie socio-économique distingue deux sortes d'environnements pertinents pour la stratégie de l'entreprise : l'environnement externe, territoire du marketing, et l'environnement interne, composé de personnel de l'entreprise, territoire habituel de la Gestion du Personnel et de la Gestion de Production. A vrai dire, la stratégie socio-économique s'efforce de réunifier ces deux environnements à partir d'une approche marketing étendue à l'environnement interne. Il existe deux définitions et deux niveaux d'évaluation de la qualité : la qualité externe, jugée par le consommateur dans l'environnement externe, et la qualité interne, jugée par les producteurs de la qualité, eux-mêmes au sein de l'entreprise (environnement interne).



Un diagnostic socio-économique effectué dans un atelier de 150 personnes a mis en évidence une perte de 25 millions de francs tenant à des coûts de non-qualité.

LA GESTION SOCIO-ECONOMIQUE après intervention socio-économique



C.A.P.N. : Contrat d'activité périodiquement négociable
T.D.B. : Tableau de bord socio-économique

Les deux ne coïncident pas car certaines entreprises ne parviennent à une bonne qualité externe qu'au prix de contrôles et de régulations de dysfonctionnements très coûteux. C'est ce qui arrive lorsqu'une entreprise parvient à obtenir une bonne image externe de son produit grâce à des contrôles très sévères et très coûteux, alors même que le personnel se rend compte qu'il faut consacrer du temps et des ressources au sein de l'entreprise pour corriger ou réguler les défauts de qualité détectés avant même l'expédition des produits aux clients. Nos diagnostics nous ont montré que l'image interne de la qualité est, dans ce cas, faible voire mauvaise, alors même que l'image externe est satisfaisante voire très satisfaisante.

Les membres du personnel de l'entreprise, nous l'avons vu, sont les producteurs de la qualité des produits de l'entreprise. Ils consacrent une partie de leur temps et de leurs ressources à « faire » la qualité et une autre partie à corriger la non-qualité qu'ils ont pu faire précédemment.

QUALITE DES PRODUITS OU EFFICACITE DE L'ENTREPRISE ?

L'analyse comparée de l'environnement externe de l'entreprise et de son environnement interne montre une certaine inadéquation des modes de production par rapport à l'évolution des exigences du consommateur.

Quelques traits permettent de souligner cette évolution des exigences :

- l'accroissement de l'exigence de qualité externe exprimée par le consommateur de manière directe et de façon oblique par le développement de la compétition des entreprises autour du critère de la qualité;
- l'augmentation de l'exigence de rapidité de réponse au marché, celle de réduction des délais de livraison, celle de développement de la différenciation des produits, provoquent des raccourcissements de séries qui perturbent fortement les règles classiques de lancement en fabrication et d'organisation de la production et bouleversent partout le calcul des coûts optimaux;
- le renforcement de la compétition par les prix, pour un niveau de qualité donné;
- l'impératif de réduction des charges financières des entreprises entraînant des réductions de niveau de stocks, d'encours et de coût de stockage.

Ces seules considérations suffisent à montrer l'existence d'une frontière floue entre le concept de qualité et le concept d'efficacité. Nos expériences au sein des entreprises ont montré qu'il existe une continuité entre la qualité des produits et la qualité du fonctionnement au sein du concept englobant l'efficacité globale interne de l'entreprise. Cette conclusion plaide en faveur :

- d'un arrimage de la notion de qualité à celle d'efficacité. Dans l'analyse socio-économique, les deux indicateurs « qualité » et « productivité directe » sont fortement imbriqués et constitutifs de ce que nous dénommerons l'efficacité globale de l'entreprise;
- d'une évolution considérable à promouvoir dans les conditions de production afin de les adapter à la fois à l'environnement externe (exigence du consommateur notamment) et à l'environnement interne (exigence du personnel-producteur de la qualité).

LA METHODE D'INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE : CAS D'AMELIORATION DE LA QUALITE DANS UNE USINE DE VERRERIE

Parmi les expérimentations dans lesquelles l'ISEOR a contribué, par son soutien méthodologique, à déterminer et à mettre en place un plan d'amélioration de la qualité, nous avons choisi le cas d'un service de 150 personnes : atelier de moulage d'une usine de verrerie. Quatre phases se sont succédées sur une période de huit mois environ :

- *un diagnostic socio-économique*, avec des entretiens approfondis auprès de toutes les catégories de personnel (ouvriers, maîtres, encadrement, direction, services environnants et instances du personnel). Ce diagnostic a mis en évidence l'ensemble des causes de non-qualité et a permis d'évaluer à 25 millions de francs de 1981 les coûts de non-qualité;
- *l'élaboration d'un projet coordonné* par le chef de service et élaboré par deux instances : un groupe de direction, chargé de définir les objectifs et la stratégie d'action sur la qualité, et un groupe plénier comprenant la maîtrise du service et des responsables de services environnants dont la tâche était de proposer des actions concrètes et réalistes de prévention des défauts de qualité.

L'enjeu des actions de développement socio-économique est de défendre ou conquérir des parts de marché et de dégager de nouvelles marges de rentabilité.

Ces groupes de projet se sont réunis sept fois à deux semaines d'intervalle. Entre les réunions, des groupes de travail d'agents de maîtrise ont approfondi des problèmes particuliers. A la fin de cette phase de trois mois, la Direction a décidé la mise en œuvre du projet.

• *La mise en œuvre du projet.* Elle se réalise selon un programme d'ordonnement des actions concrètes, très étudié. Elle a permis de réaliser des améliorations touchant aux conditions de travail, à la coordination, à la mise en place d'un premier contrôle de qualité sur les postes de travail et à la formation des ouvriers par la maîtrise. Cette mise en œuvre a laissé place à une poursuite de l'expression des salariés et a facilité l'actionnement d'outils variables stratégiques par la direction telles que l'introduction de nouvelles technologies et la décision de lancement de nouveaux produits.

• *L'évaluation socio-économique des résultats.* A l'issue d'une période de dix mois, une évaluation des résultats a permis de tirer des enseignements sur les apports de ce processus. L'évaluation a mis en évidence un surplus de deux millions de francs pour les six premiers mois sur l'indicateur qualité, et un

tableau de bord a été mis en place pour le suivi permanent des résultats.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nos recherches et nos expérimentations nous ont montré que les actions d'amélioration de la qualité et de l'efficacité doivent s'inscrire dans une stratégie globale de l'entreprise et relever d'une décision et d'un pilotage au plus haut niveau de l'entreprise ou de l'organisation, à savoir la Direction Générale elle-même. En effet, l'enjeu des actions de développement socio-économique est double : défendre, reconquérir ou conquérir des parts de marché d'une part, et dégager de nouvelles marges de rentabilité et d'autofinancement pour l'entreprise, d'autre part. Malgré l'intérêt des approches spécialisées de la qualité qui, le plus souvent, ont été portées par des spécialistes au sein de l'entreprise (responsables de qualité, responsables de contrôles, directeurs techniques, directeurs de production), il s'est avéré au fil de nos expériences que l'efficacité de ces approches et de ces hommes exigeait un positionnement plus stratégique des actions d'amélioration de la qualité au plus près de la Direction Générale.