

# HR Today

Le journal suisse des ressources humaines

Organe officiel de l'Union suisse des services de l'emploi  swissstaffing



**Blaise Oberson**  
DRH d'Edipresse,  
aficionado des  
défis internationaux.  
Portrait.

10



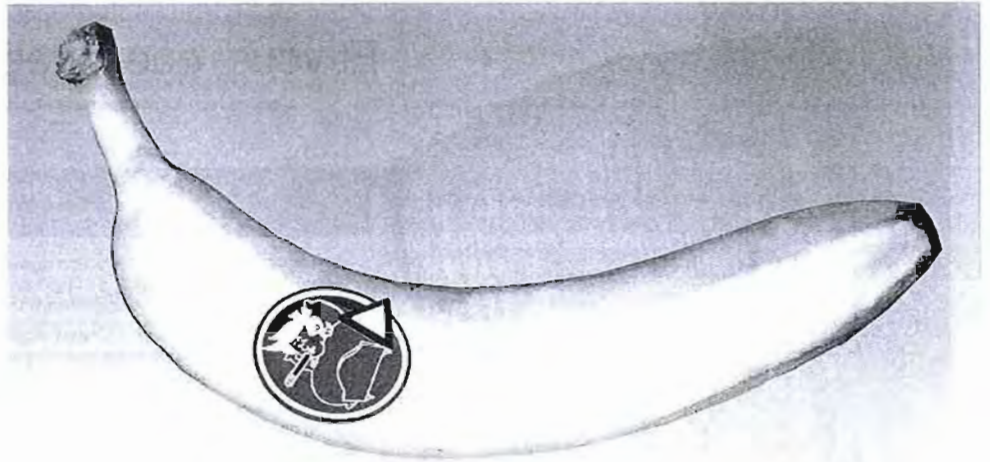
**Françoise Christ**  
Le management de  
la santé par le  
changement dans  
les organisations.

14



**Henri Savall**  
La spécialiste des  
coûts cachés de  
l'absentéisme livre  
ses recettes.

16



## Les fruits insoupçonnés du management de la santé

Conséquence directe et indirecte de la santé défaillante des collaborateurs, l'absentéisme coûte chaque année des dizaines de milliers de francs aux entreprises. Pour y remédier, autant l'entreprise que les individus qui la composent doivent intérioriser une culture du changement.

**Précurseur dans le développement de méthodes pour mesurer les coûts cachés de l'absentéisme**, le chercheur français Henri Savall (p. 16) a fait des découvertes étonnantes. Sur un échantillon de 1200 entreprises, il évalue les coûts indirects de l'absentéisme entre 15 000 et 50 000 euros par collaborateur chaque année. Et il ne s'agit que des coûts indirects. Selon les spécialistes, il faut ajouter à cela 2 à 4 % de la masse salariale en coûts directs. Bref, une mauvaise gestion de la santé des collaborateurs coûte cher. Jusqu'ici, tout le monde est d'accord.

Le sujet se complique quand on aborde les méthodes pour y remédier. L'approche classique pose l'individu au centre de l'opération. Là, toutes les mesures sont bonnes pour traiter le mal. Bannir la fumée des locaux, créer un coin sport et détente au sous-sol, garnir les tables de fruits et d'eau claire sont des gestes intelligents et bons pour l'image. Mais ces efforts ne suffisent pas. D'où les nouvelles tendances. Le Groupe Matatel

vient par exemple de lancer un vaste programme pour favoriser un rapide retour aux affaires (p. 18). Mais cette approche implique une nouvelle collaboration entre entreprises, assurances sociales et professions médicales. La cinquième révision de l'Al va d'ailleurs également dans ce sens.

Mais cette révolution des méthodes s'annonce difficile. Car l'enjeu principal n'est plus uniquement l'individu, mais aussi son entourage professionnel et privé. Pour les entreprises, cela implique l'introduction d'une véritable culture du changement. Un processus long dans lequel autant l'employé que l'organisation qui l'accueille sont amenés à modifier leur comportement dans la durée. Du côté de l'entourage proche, la limite entre sphère privée et professionnelle reste le gros problème. Pionnière en Suisse dans le domaine, la société ICAS (p. 21) offre un service d'assistance anonyme aux collaborateurs de ses clients. Avec des résultats considérables. *mb*

Annuaire

## LE CHIMISTE DANS LE CALL-CENTER.

Grâce à une spécialisation par branches conséquente, Vedior vous offre un recrutement de spécialistes et de professionnels compétent et efficace. Confiez votre recherche à nos conseillers, experts dans leur branche. Ils connaissent leur métier. Et placent le chimiste en laboratoire. Nous créons de la valeur ajoutée. [www.vedior.ch](http://www.vedior.ch) ou 044 213 11 44.

**Vedior**  
The job company

# Les rendements potentiels des coûts cachés de l'absentéisme

Les Américains commencent à s'intéresser à ses travaux, débutés il y a plus de 30 ans... Précurseur dans les méthodes de calcul des coûts cachés de l'absentéisme, le Lyonnais Henri Savall propose de remédier à ce problème en introduisant une culture du changement dans l'organisation. Interview exclusive.

Plus de 800 000 heures de recherche et d'intervention en entreprises. Un modèle de management exporté en Asie, Afrique, Amérique du Sud et depuis quelques années aux États-Unis, où un livre vient de paraître sur le sujet. En 33 ans, la méthode ISEOR est devenue une référence dans le secteur des services aux entreprises. Mais l'ISEOR est aussi une méthode franchisée, utilisée par de nombreux consultants à travers le monde. Générant des redevances qui sont directement réinvesties dans le centre de recherche éponyme, l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations. Bâtit par ce succès: le Lyonnais Henri Savall, professeur de sciences de gestion à l'Université Jean Moulin à Lyon et consultant en entreprises depuis plus de 33 ans. Selon lui, les théories fondées sur le capital et le travail ne rendent pas suffisamment compte de la création de valeur. «Mettre sur le même plan le potentiel humain et le capital technique et financier, qui sont des outils importants mais inertes, n'a pas de sens. Le facteur humain est sujet à des comportements, il est soumis à des problèmes de compétences, d'évolution et de stratégies acteurs». Avec Henri Savall, la sociologie est donc appelée à enrichir l'analyse économique classique en mettant au cœur des organisations le potentiel humain. Mais qui dit facteur humain, dit dysfonctionnements, déperditions d'énergie et de ressources. D'où la création d'outils pour mesurer les coûts et les performances cachés. Et d'élaborer des solutions pour réinvestir ces pertes en valeur ajoutée. Interview.

**HR Today: Vous avez développé une méthode pour mesurer les coûts cachés de l'absentéisme. Comment ça marche?**

**Henri Savall:** Quand un employé est malade, son responsable et ses collègues passent beaucoup de temps à lui trouver un remplaçant et à organiser le travail différemment. Mais pendant ce temps, de la valeur ajoutée est perdue. Nous avons donc développé un indicateur, la contribution horaire à la marge sur coût variable de l'entreprise.

**C'est-à-dire?**

Le calcul est très simple. Prenez le chiffre d'affaires dont vous déduisez les charges variables. En divisant ce chiffre par le nombre d'heures effectuées par tous les acteurs, vous obtenez la valeur économique d'une heure de travail. Cette valeur est très intéressante car lorsqu'on l'applique à un dysfonctionnement, on découvre combien d'heures et de ressources financières ont été perdues à réorganiser l'activité. C'est ce qu'on appelle le coût caché de l'absentéisme.

**Vous mesurez donc le temps perdu mais aussi les coûts supplémentaires engendrés par des personnes surformées donc surpayées...**

Oui, c'est ce que nous appelons des glissements

de fonction. Un directeur qui fait le travail d'un employé par exemple. Si c'était exceptionnel, on n'en tiendrait pas compte. Mais nos observations ont porté sur plus de 100 000 personnes en 30 ans. Nous avons découvert que ces surcoûts sont récurrents. Cela représente deux voire trois heures par jour de glissements de fonction.

**Admettons qu'on veuille appliquer votre méthode. Comment s'y prendre dans la pratique?**

Comme ce sont des phénomènes qu'on ne peut pas photographier, il faut des témoins. En général, nous commençons par faire parler le personnel, l'encadrement et la direction. Puis, on les rend attentifs aux dysfonctionnements en leur

«On ne savait pas qu'il y avait une telle proportion de ressources qui se perd dans les dysfonctionnements.»

demandant comment ils s'y prennent pour les corriger. Alors apparaît le temps passé à rectifier l'organisation concrète de l'activité perturbée.

**Pouvez-vous nous détailler vos résultats?**

Notre base de données contient environ 1200 cas d'entreprises dont les coûts cachés représentent entre 15000 et 50000 euros par personne et par an. C'est une découverte extraordinaire. On savait qu'il faut des ressources pour fonctionner, mais on ne savait pas qu'il y en avait une telle proportion qui se perd dans les dysfonctionnements. De plus, nous avons découvert que la transformation de ces coûts perdus en valeur ajoutée est possible dans des proportions qui varient de 25 à 80%, cela dépend de la dynamique de l'entreprise.

**Comment?**

Nous avons mis cinq ans à partir de 1974, dans 70 secteurs d'activités différents, pour mettre au point une méthode de diagnostic fondée exclusivement sur les dysfonctionnements. Ce n'est pas une méthode points forts, points faibles. Une fois les coûts cachés évalués, on présente les résultats au(x) directeur(s), à l'encadrement et au personnel. Ce qui leur fait prendre conscience de la déperdition. On a constaté que cet effet-miroir crée une appétence au changement que les autres méthodes de diagnostic n'apportent pas. Car les dysfonctionnements sont des insatisfactions fortement ressenties par le personnel.

**Parlez-nous des solutions?**

Nous nous sommes intéressés aux processus qui permettent aux acteurs d'élaborer eux-mêmes

des solutions. D'adhérer librement au changement en quelque sorte. Au cours de 33 ans de recherches, nous avons développé une architecture qui facilite le changement. Horizontale, pour toute l'équipe de direction et d'encadrement; et verticale pour le personnel. Pour les entreprises de moins de 80 personnes, le processus est intégral. En matière d'absentéisme, ce qui nous a frappé, c'est que toutes les actions directes (contrôle médical, interpellation des personnes, pression, etc.) échouent. Nous en avons déduit qu'il faut agir sur d'autres variables.

**Lesquelles?**

Il y en a six. Les conditions de travail; l'organisation du travail; la communication-coordination-concertation; la gestion du temps; la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. L'expérience-pilote la plus ancienne que nous suivons a maintenant 23 ans d'âge. C'est une entreprise qui est passée de 240 personnes à 3000, d'une à douze usines et qui fait 15 à 20% de croissance annuelle, depuis 1984.

**Concrètement, comment appliquer votre processus?**

Après le diagnostic et la prise de conscience, nous conseillons des séances de formation-concertation en «grappe». C'est-à-dire une équipe avec son responsable hiérarchique. On leur apporte ainsi quelques outils simples de management des équipes et des activités.

**Lesquels?**

D'abord quelques jours d'auto-observation de la gestion du temps. Les méthodes qui consistent à dire comment les collaborateurs doivent employer leur temps ont échoué. En revanche, l'envie de changer sa structure du temps apparaît quand on s'observe soi-même au travail.

La grille de compétence est un outil très simple qui représente les compétences réparties d'une équipe et son organisation concrète. Cela permet des plans de formation beaucoup plus pertinents et motivants.

Le tableau de bord de pilotage, avec des indicateurs d'activité très pratiques donne de la visibilité aux acteurs sur les dysfonctionnements et sur la réalisation des performances.

Nous proposons également l'outil plan d'actions prioritaires semestriel. L'entreprise se concerte une fois par semestre pour décider les grandes actions et les programmer ensemble.

Le plan d'action stratégique à trois ans se réactualise une fois par an.

Enfin, le contrat d'activité périodiquement négociable où chaque personne a un entretien tous les six mois avec son responsable direct. On en tire des objectifs d'équipe, des objectifs individuels d'activité et de compétences. A la fin des six mois, le contrat est évalué en tête à tête avec une prime fixée à l'avance, variable entre 2 et 12%, selon la politique de l'entreprise.





PHOTO: PHOTOFEST/STUDIOBLOOMING

### D'accord sur les solutions pour mieux s'organiser face à l'absentéisme. Mais parvenez-vous à diminuer ces absences.

Tout à fait. Nous sommes dans une clinique belge. 19% d'absences en moins. Nous étions dans une administration publique en France, 21% d'absences en moins. C'est un processus d'apprentissage. Ce ne sont jamais des actions brutales qui font baisser durablement l'absentéisme.

### Ouvrir à la diminution des coûts cachés de l'absentéisme permet donc de diminuer les absences...

Oui. Et ces efforts font aussi baisser la rotation du personnel excessive. Baisser les accidents. Baisser les défauts de qualité et baisser la sous-productivité. Il n'y a pas un problème avec une solution mais un ensemble de problèmes avec un ensemble de solutions. Souvent l'absentéisme est annonciateur de rotation ou de non qualité. Ce n'est pas un phénomène isolé. Seule une solution multi-dimensionnelle est efficace.

### Les mesures pour réduire l'absentéisme, le team-building, la motivation, l'équilibre vie professionnelle-familiale coûtent très cher. Vous proposez de réinvestir l'argent économisé dans les coûts cachés.

Oui, on réinvestit le coût caché récupéré en investissement incorporel et en surplus économiques. Cela permet de financer des compléments de rémunérations, des augmentations de dividendes et d'auto-financer la gestion RH.

### Parlez-nous des résistances rencontrées en entreprises. Les gens parlent-ils des dysfonctionnements?

Les collaborateurs parlent volontiers des dysfonctionnements. C'est plutôt les modèles tra-

ditionnels de l'efficacité ou de l'économie qui sont des obstacles. Au début, on a eu beaucoup de mal avec les comptables, les financiers et les informaticiens. En revanche, les ingénieurs, les responsables d'équipes, les opérationnels et les directeurs, pas de problèmes. Il s'agit donc plutôt d'obstacles mentaux, dus à ce que nous appelons le virus TFW.

### Le virus TFW?

T pour Frederik Winslow Taylor (1856-1915); F pour Henri Fayol (1841-1925) et W

pour Max Weber, (1864-1920). Les trois grands théoriciens de l'école classique de l'organisation et du management. Tous ont fondé leur modèle sur l'idée que la subordination est acceptée. Or elle n'est pas acceptée spontanément. Le passe

**«La subordination n'est pas acceptée spontanément. Il faut donc trouver des jeux qui intéressent davantage que la désobéissance.»**

trois jours par semaine en entreprise depuis 33 ans. Et j'observe que les gens ne veulent pas appliquer les méthodes imposées. Il faut donc trouver des jeux qui intéressent davantage les acteurs que la désobéissance «naturelle».

### Par exemple?

Travailler de manière plus polyvalente et moins étreinte. Evoluer dans trois ans de façon différente, en utilisant la grille de compétences...

### Avec à la fois un encadrement qui leur dit où ils vont...

Avec un encadrement qui est encore plus encadrant car il l'est réellement. Il crée une dynamique, il s'occupe des gens.

### Des différences entre la Suisse et la France?

Nous avons fait des études de coûts cachés en Suisse et ils sont du même ordre de grandeur qu'en France ou en Belgique. En termes relatifs, car le pouvoir d'achat n'est pas le même partout, nous avons vingt-cinq cas au Mexique, où nous allons cinq fois par an. Les ratios sont identiques. Et c'est une autre découverte. Les questions d'absentéisme n'ont rien à voir avec la nationalité, ni le secteur d'activité, ni la taille d'entreprise, ni le statut juridique.

Propos recueillis par Marc Benninger

Henri Savall animera un atelier lors du 3e congrès des sections HR romandes -Outils, modes et modèles en GRH- le 21 septembre prochain à l'Université de Fribourg (voir <http://today.ch/fr/ien/evnements>).

## «Aucune machine n'a la rentabilité de l'investissement en ressources humaines»

**Après les techniciens, les commerciaux et les financiers, certains annoncent aujourd'hui l'heure de gloire des ressources humaines. Votre point de vue?**

Dans les années 1970, la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines était sur toutes les lèvres des DRH pleins d'espoir. Puis est venu le premier choc pétrolier. Les entreprises ont baissé les bras en matière d'audace stratégique. Les DRH sont alors devenus les infirmiers des sinistres sociaux. Mais si le DRH reste dans l'univers psycho-socio-juridique, traitant des problèmes de personnel, il s'isole. Il devient le spécialiste des pansements. C'est une erreur stratégique pour son positionnement dans l'entreprise. Les DRH doivent aussi avoir un langage économique s'ils veulent être écoutés par les autres.

### Quels moyens ont-ils à disposition?

Ils en ont les moyens puisqu'ils s'occupent

de ressources humaines qui sont le facteur essentiel de la création de valeur ajoutée. Ils connaissent les problèmes et la manière de motiver le personnel. Ils leur manque ce maillon qui les articule à la survie de l'entreprise, à savoir la fibre économique.

### Vos outils permettraient aux DRH d'être mieux écoutés?

Tout à fait. Dans un congrès transatlantique sur la gestion des coûts qui s'est tenu à Lyon récemment, nous avons présenté notre base de données. Dans ces quarante cas d'entreprises, l'investissement incorporel dans la ressource humaine détient le plus haut taux de rentabilité. Aucune machine, aucune technologie n'atteint le niveau la rentabilité de l'investissement dans la ressource humaine. Selon nos chiffres, dans certains cas on atteint quatre mille pourcent de rentabilité! Et il n'y a aucun cas où l'on n'atteint pas 300% de rentabilité.

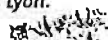
**13 ET 14 NOVEMBRE :  
COLLOQUE DE L'ISEOR**

L'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations) organise chaque année, en partenariat avec l'IAE de Lyon, un colloque réunissant les entreprises partenaires dans le cadre de recherches-interventions socio-économiques. Intitulé "Modernisation des services publics - Fécondité des partenariats publics-privés", l'événement abordera les thèmes de la coopération public/privé, des enjeux de la décentralisation, de la qualité et proximité des services publics, des impacts de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) et de la restriction des dépenses publiques.

Le premier jour, sept tables-rondes seront organisées en présence de personnalités nationales et internationales du secteur public et politique, mais aussi du secteur privé.

La deuxième journée sera consacrée plus particulièrement aux témoignages d'entreprises qui connaissent ou ont connu les Interventions du management socio-économique de l'ISEOR et présenteront les résultats obtenus.

*IAE de Lyon, Auditorium Malraux,  
16 rue du Professeur-Rollet, 69008 Lyon.*



## A SUIVRE

> EUREXPO. Du 13 au 16 novembre : Salons Europack-Euro-manut et SCS Automaton & Control (pour les professionnels).

> COLLOQUE ANNUEL D'ISEOR. Les 13 et 14 novembre : 20<sup>e</sup> édition du colloque annuel d'ISEOR « Modernisation des services publics - Fécondité des partenariats publics-privés » à l'Université Jean Moulin Lyon 3, 6 cours Albert-Thomas Lyon 8<sup>e</sup>.

> SALON INTERGRAPHIQUE. Les 13, 14 et 15 novembre : 3<sup>e</sup> édition du Salon Intergraphic Sud au Palais des Congrès de Lyon.

> GUIDE DES ARTISANS, COMMERÇANTS. A 11 heures, présentation du guide « Artisans, commerçants, le statut

de votre conjoint(e), désormais obligatoire », à la CAPEB Rhône, 59 rue Saint-Cyr Lyon 9<sup>e</sup>.

> ETUDIANTS. A 13 heures, assemblée générale des étudiants à Lyon 1.

> INAUGURATION. A 17 heures, Inauguration d'une plate-forme technologique à l'Insa.

> REMISE DE TROPHÉES. A 18 heures, remise des trophées lors de la 10<sup>e</sup> édition des Trophées INPI de l'Innovation en Rhône-Alpes, dans les locaux du MEDEF, 60 rue Mermoz Lyon 8<sup>e</sup>.

> REMISE DE PRIX. A 18 heures, remise de prix de la région Rhône-Alpes/Auvergne Deloitte Technology Fast 50 au Château de Saint-Priest.



# EMPLOI

## SPECIAL CONSEIL AUDIT MUTATIONS ET INITIATIVES

Deux associés d'Andersen France racontent la descente aux enfers du cabinet : « Nous étions comme ces personnages des dessins animés de Tex Avery, qui continuent à courir au-dessus du vide, s'en aperçoivent tout à coup et chutent alors, vertigineusement »

p. VIII

Pour résister à leurs concurrentes anglo-saxonnes, les structures françaises de taille moyenne jouent la carte de la proximité, accompagnent leurs clients hexagonaux à l'international et cherchent à tisser des alliances avec des homologues étrangers

p. VIII

Les représentants du personnel sont mal armés pour négocier. Les délégués lorsqu'ils sont présents dans les entreprises manquent souvent de formation et ont une faible connaissance des textes de loi. Les conditions d'un dialogue social de qualité ne sont pas toujours assurées

p. IX

En partenariat avec l'Union des industries métallurgiques et minières et l'éducation nationale, Peugeot offre une formation en management aux responsables d'unité. A terme, 450 techniciens devraient bénéficier de cette validation des compétences

p. X

LA DISPARITION DE LA MARQUE ANDERSEN JETTE LE DOUTE SUR LA CRÉDIBILITÉ DES GRANDS RÉSEAUX MONDIALISÉS. LE SUR MESURE ET LA PROXIMITÉ REDEVIENNENT DES ATOUTS POUR LES CABINETS DE TAILLE MOYENNE

# Conseil : les petits profitent des déboires des géants

**P**aradoxalement, la chute d'Andersen et le doute jeté, par ricochet, sur le fonctionnement des grands réseaux d'audit et de conseil internationaux, pourraient bénéficier aux acteurs plus modestes du marché. « Nous avons le sentiment d'être un peu plus écoutés », note Francis Rousseau, président d'Etroggroup Consulting, l'un des principaux cabinets français dans le conseil au sein de l'Hexagone.

Car la force de ces géants mondiaux - leur capacité à apporter des solutions intégrant les apports de métiers différents (audit, systèmes d'information, conseil juridique ou fiscal, organisation, etc.) de façon

standardisée d'un bout à l'autre de la planète - s'est révélée être aussi leur faiblesse : il a suffi qu'un maillon de cette chaîne à la cohérence tant vantée cède, quelque part au Texas, pour que tout le château de cartes s'écroule. Comme l'explique Henri Savall, directeur de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor-Lyon-II), « le gigantisme de ces cabinets est le reflet exact de celui de leurs clients, dont ils ont à la fois accompagné et initié la stratégie de mondialisation ». Parce que ces clients voulaient bénéficier des économies d'échelle réalisées par leur taille, les cabinets n'ont eu de cesse de proposer des solutions intégrées et homogènes. Mais, poursuit Henri Savall,

les doutes jetés sur un capitalisme financier « factice et virtuel », le cycle accéléré des concentrations suivies tout aussi rapidement de « ventes par appartement », ont également atteint de plein fouet la logique de ces réseaux : la débâcle d'Enron entraîne celle d'Andersen, « comme une infirmière est contaminée par le virus du malade qu'elle est censée soigner ».

« Croire que la globalisation du management accompagne celle des marchés est une erreur, croire que des équipes de consultants et des méthodologies peuvent être homogènes partout dans le monde l'est également », affirme Francis Rousseau. L'affaire Andersen l'a bien montré : ces grands réseaux ont eux aussi leur part d'ombre, personne ne sait, en réalité, comment ils fonctionnent, pas même eux-mêmes ! Quant au suprême argument de la pérennité garantie par le recours à une grande marque, le voilà mis à mal : tel grand client n'a-t-il pas vu en un an une équipe de consultants mise à sa disposition passer de la casquette PricewaterhouseCoopers à celle d'Andersen, et bientôt peut-être à celle de KPMG.

« Le problème va aujourd'hui bien au-delà d'une séparation entre le conseil et l'audit », note Francis Rousseau. Il faut scinder professions réglementées - l'audit, les commissariats aux comptes, les comptables, les avocats - et non réglementées, comme le conseil, pour assurer en définitive l'indépendance du conseil. « Or la première réaction des grands réseaux, observe Hervé Stolowy, professeur à HEC, est de redonner tout le pouvoir à leur métier d'origine, c'est-à-dire l'audit, aux dépens du conseil, sous prétexte de faire la chasse aux conflits d'intérêt. La réaction symétrique est, du côté du conseil, d'accuser la qualité de l'audit dès qu'un problème apparaît ! L'incompréhension entre les deux métiers n'a jamais été aussi grande », dit-il.

C'est cette carte de l'indépendance des métiers, de la proximité aux spécificités du client, que les cabinets de taille moyenne entendent jouer contre les réseaux qui se sont partagé les dépouilles d'Andersen. « Les entreprises vont avoir de moins en moins de réticences à chercher des solutions auprès de petites structures, en qui elles ont confiance », estime Henri Savall. De grandes manœuvres impliquant les cabinets de consultants, les banques, les avocats, mais aussi les notaires, se déroulent aujourd'hui pour redistribuer, au niveau local, le marché des prestations de conseil aux entreprises. « Il est également possible que de nouveaux acteurs apparaissent dans le secteur de l'audit, car les sociétés cotées ne pourront supporter longtemps qu'il ne reste que quatre

les grandes banques d'affaires, pourraient avoir les ressources suffisantes pour construire une offre alternative.

Au final, la crise de confiance envers les grands réseaux « crée un terrain où peuvent germer de nouvelles initiatives », dit Henri Savall, et où les talents des jeunes diplômés, devenus méfiants à l'égard des noms qui brillaient au firmament du marché de l'emploi, pourraient trouver matière à s'exprimer.

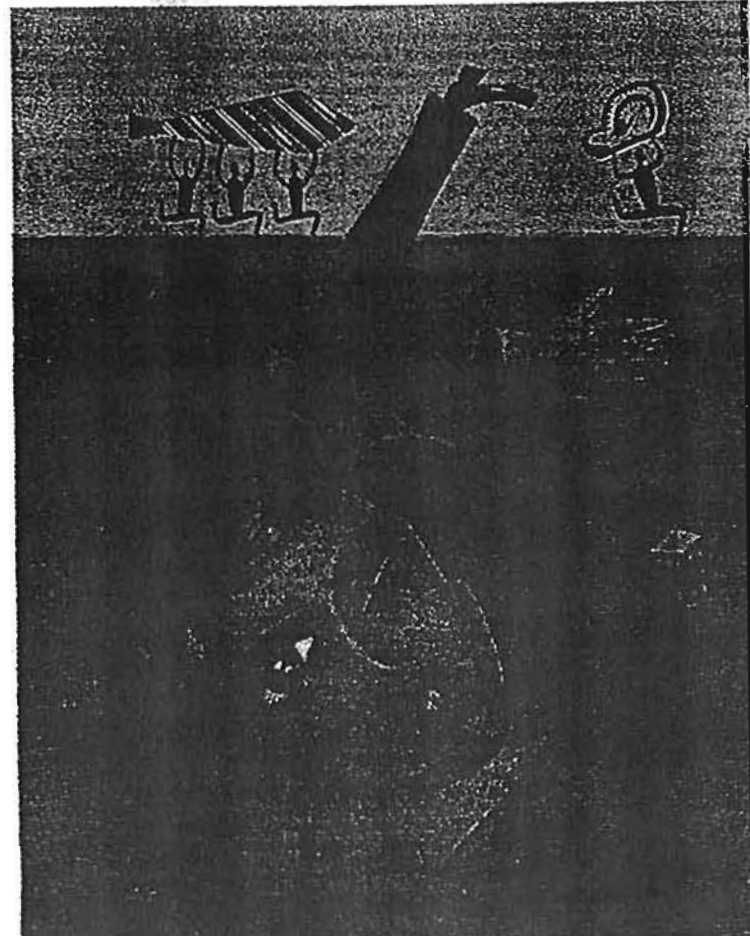
« La solution apportée au client peut être intégrée, sans que ceux qui l'ont apportée le soient forcément »

Le gagnant sera celui qui saura créer des alliances entre des compétences suffisamment indépendantes pour ne pas créer de conflits d'intérêt, sans chercher à vendre une solution (prétendument) globale. « Un réseau n'est pas forcément consanguin », remarque Alain Richemond, écono-

miste chez Andersen. Les nouvelles technologies, en réduisant les coûts de transaction, permettent d'organiser de nouveaux modes d'alliance et de collaboration entre les métiers, au travers de plates-formes d'échanges de compétences, sans appartenir pour autant à une même organisation. La solution apportée au client peut être intégrée, sans que ceux qui l'ont apportée le soient forcément.

Les clients des cabinets de conseil se satisferont-ils réellement du caractère flou et protéiforme de ce nouveau type d'offres ? Il est plus probable que le secteur du conseil prendra une forme duale. D'un côté l'offre de solutions dans des fonctions suffisamment transversales pour gommer les spécificités nationales ou locales, tels les systèmes d'information, la communication - mais ces marchés risquent d'être captés par les sociétés de services informatiques ou les géants de la communication plutôt que par les cabinets. N'est-ce d'ailleurs pas déjà le cas dans le domaine informatique ? De l'autre, une myriade de petites structures dont la capacité à survivre dépendra de leur faculté à se fédérer autour de la demande.

Antoine Reverchon  
Illustration : Eric Griot





# L'Institut de France distingue l'Iseor Deux chercheurs lyonnais sous la coupole

Agnès Benolst

Henri Savall, et Véronique Zardet directeur et co-directrice de l'Iseor, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations basé à Ecully, recevront aujourd'hui la médaille du prix Rossi de l'Académie des sciences morales et politiques sous la coupole de l'Institut de France à Paris. Une reconnaissance de prestige pour la qualité de leurs travaux intégrant les variables sociales dans la stratégie des entreprises.

L'Académie des sciences morales et politiques de l'Institut de France vient de décerner conjointement la

médaille du prix Rossi aux professeurs Henri Savall et Véronique Zardet de l'Iseor, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, rattaché à la fois à une grande école, EM Lyon et à Lyon II.

Le prix leur sera remis aujourd'hui sous la coupole du palais de l'Institut de France à Paris pour l'ensemble de leurs travaux. Il s'agit d'un des plus anciens prix de l'Académie des sciences morales et politiques, remis annuellement à un ouvrage d'économie. Il a pris le nom de Pellegrino Rossi, fondateur de l'économie politique moderne en France, professeur au collège de France et élu membre de l'acadé-

mie en 1836. "C'est un prix honorifique, nous en avons décerné quatre cette année", précise-t-on au quai Conti. L'Institut de France créé en 1795 regroupe cinq académies: l'Académie française, des inscriptions et belles-lettres, des sciences, des beaux-arts et l'Académie des sciences morales et politiques.

Ce prix vient récompenser l'ensemble des travaux des deux professeurs et respectivement directeur et co-directeur de l'Iseor sur l'intégration des variables sociales dans la stratégie des entreprises. Il est attribué pour la première fois à des spécialistes du management, chercheurs en sciences de gestion.

L'Iseor créé en 1976 a le statut

d'une association à but non lucratif. Il est basé à Ecully. C'est actuellement la plus grosse entreprise de recherche en France dans le domaine de la gestion. Elle réalise de nombreuses consultations dans les entreprises dont 45% à l'international et ses équipes sont appelées au secours de sociétés américaines ou mexicaines. Depuis l'origine, trois cents chercheurs environ ont été formés dans ces murs.

"On ne pouvait continuer d'appliquer, de propager et d'enseigner des principes, voire des recettes de management, nés vers la fin du siècle dernier et qui avaient mal vieilli

## Deux chercheurs lyonnais sous la coupole



Le prix Rossi, attribué aux professeurs Henri Savall et Véronique Zardet pour l'ensemble de leurs travaux sur l'intégration des variables sociales dans la stratégie des entreprises, revient pour la première fois à des spécialistes du management, chercheurs en sciences de gestion. (Photo D. Barrier)

ou mal tourné". La réputation solide des équipes de l'Iseor s'est bâtie sur une nouvelle approche, socio-économique du management. Soit un rapprochement de l'économique et du social. Et une remise en cause, des idées selon lesquelles l'efficacité et la rentabilité s'obtiendraient exclusivement au détriment de la qualité. Que les entreprises n'aient qu'une alternative, soit des stratégies de pure rentabilité soit des stratégies plus humaines. L'un excluant l'autre.

L'Iseor a développé son approche en introduisant deux notions parallèles importantes, celle des dysfonctionnements induisant des coûts financiers cachés. L'absentéisme, le turn-over, la mauvaise organisation des hommes coûtant très cher à l'entreprise.

L'Institut chiffre, évalue, fait changer les choses... Il applique sa méthodologie aux entreprises qui le sollicitent et ne semblent pas avoir à s'en plaindre.

L'une d'entre-elle figure parmi les entreprises qui ont créé le plus

**Les deux membres de l'Iseor doivent leur prix à un membre de l'académie qui s'est rendu compte de l'urgence qu'il y avait à récompenser la qualité de leurs travaux...**

de valeur au cours des dix dernières années sur le marché financier français. L'Iseor y a introduit notamment la notion de performance sociale avec haut niveau de

formation de la masse salariale, développement des ressources humaines, davantage de décentralisation des responsabilités.

Pour la petite histoire, les deux membres de l'Iseor doivent leur prix à un membre de l'académie, qui tout en les connaissant pour avoir travaillé avec eux, a entendu à nouveau parler d'eux et de leurs travaux à Harvard... et s'est soudain rendu compte de l'urgence qu'il y avait à récompenser la qualité de leurs travaux... Car

l'une des plus anciennes et prestigieuses universités des Etats-Unis, temple du management, commençait à parler d'eux.

A.R.