



RSE : Comment autofinancer la survie et le développement d'une PME ainsi que la croissance du pouvoir d'achat des salariés ?

SYNTHÈSE DE LA CONFÉRENCE DU PROFESSEUR HENRI SAVALL LE 20 JUIN 2013

INTRODUCTION

Cette conférence a été préparée avec Véronique Zardet qui a cosigné la plupart des ouvrages de la théorie socio-économique avec Henri Savall.

Il vient témoigner de l'expérience de 1 600 000 heures de recherches effectuées au sein des organisations. Afin que les sciences de gestion soient pertinentes, robustes et crédibles, il faut que l'observation des réalités dans les organisations soit la base même de la recherche. Un certain nombre de chercheurs, de théoriciens et d'enseignants n'observent les problèmes de sciences de gestion qu'en surface, de l'extérieur de l'entreprise, car

ils sont très éloignés de l'objet de leur recherche et du terrain. Il faut aller à l'intérieur des organisations pour voir ce qu'il s'y passe réellement. C'est le choix méthodologique qui a été fait par l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR).



Henri SAVALL
Professeur Émérite, IAE Lyon, Université Jean Moulin
Président-fondateur de l'ISEOR

En 1973, l'entreprise était dans sa dernière année de prospérité facile, dans les pays dits industrialisés ou avancés. À cette époque, l'entreprise évoluait dans un environnement stable et de développement. Elle se souciait assez peu des coûts car ce n'était pas le grand problème de l'époque, tandis que les coûts cachés commençaient à croître. En effet, après le choc pétrolier de la fin de cette année là, le contexte économique change et les entreprises ayant peur du mauvais temps se centrent sur la réduction des coûts visibles, ceux qui sont inscrits dans la comptabilité usuelle. Toutefois, en agissant ainsi, ils ne voient pas que les coûts cachés se développent, tels que les pertes de temps, de coopération et d'innovation. Il était donc nécessaire de déve-

lopper une méthode de recherche innovante pour sensibiliser les organisations à ces coûts qui n'apparaissent pas dans la comptabilité classique.

1. Une méthode de recherche innovante et de terrain

Suite à ces constats, le centre de recherche ISEOR a été développé. Il fallait un outil qui permette d'aller au sein des entreprises et des organisations publiques et privées, industrielles et de service. Il n'existait aucun centre de recherche de ce type, de sorte que Henri Savall a décidé de le créer en 1975 sous forme d'une association à but non lucratif. Aujourd'hui, c'est la plus grande équipe de recherche en management en France, constituant un pôle de 125 chercheurs, où 600 chercheurs ont travaillé depuis le début. 126 thèses de doctorat en sciences de gestion y ont été préparées et soutenues depuis sa création. Comme en médecine, un professeur de sciences de gestion ne devrait pas faire de la recherche en lisant des textes mais en observant les entreprises. Ces dernières sont comme des patients à diagnostiquer et sur lesquels il faut intervenir pour soigner leurs pathologies organisationnelles qui menacent leur survie et leur développement.

La méthode développée par l'ISEOR est d'intervenir dans les organisations afin qu'elles prennent en compte leurs coûts cachés. Les membres du centre de recherche passent en moyenne une journée par semaine à enseigner, une journée à se coordonner au sein du centre de recherche et trois journées au sein des organisations à conduire et évaluer des processus de changement. Dans cette optique, la connaissance se crée dans le vivant des organisations et non dans les bibliothèques. En effet, les connaissances sont coproduites avec les acteurs, car ceux-ci peuvent être considérés comme des « *savants ordinaires* », selon l'expression de Jacques Gorin.

Le centre de recherche est ainsi intervenu dans 1 310 organisations, dans 37 pays, des industries agro-alimentaires, un opéra, un hôpital public, des cliniques privées en Suisse et en Belgique, des entreprises de télé-surveillance, l'hôtellerie, l'industrie chimique et de nombreuses Petites et Moyennes Entreprises (PME) d'une grande variété de secteurs. 38% de ce travail a été effectué dans l'industrie, 27% dans les services et 35% dans les services publics. Aujourd'hui, nous savons que les problèmes se posent identiquement dans ces différents secteurs, quel que soit la taille et le statut des organisations, contrairement à ce que prétend la littérature académique, voire professionnelle. Ces organisations ont financé la recherche depuis 38 ans et non les contributeurs, car le centre de recherche s'est interdit de demander des subventions publiques. Si les organisations ont accepté de payer, c'est parce que cette recherche a produit des résultats tangibles. Ces résultats sont scientifiquement prouvés et présentés dans 15 ou 20 congrès internationaux par an auxquels participent nos chercheurs. Les États-Unis reconnaissent les avancées de cette démarche construite sur le concept de « *coûts cachés* ». De même, le Bureau International du Travail (BIT), a demandé à Henri Savall, Véronique Zardet et Marc Bonnet de publier un ouvrage sur la méthode socio-économique, à l'intention des PME en particulier, en trois versions en français, en anglais et en espagnol, sous une forme accessible aux praticiens des entreprises. Henri Savall et Véronique Zardet ont d'ailleurs obtenu la Médaille du Prix Rossi de l'Académie des Sciences Morales et Politiques de l'Institut de France, pour leurs travaux sur *l'intégration des variables sociales dans les stratégies d'entreprise*.

2. Les principes du management socio-économique

Le management socio-économique est un concept mais aussi une méthode pratique. Il s'agit d'un dispositif d'action pour accompagner le changement. En effet, le changement est un moment difficile pour les acteurs dans les entreprises. L'une des premières hypothèses de la théorie socio-économique en 1975 fut de dire que le potentiel humain est le *seul facteur actif de création de valeur ajoutée*. En effet, le capital est un facteur précieux mais inerte lorsqu'il n'est pas mis en action grâce à des compétences et des comportements humains efficaces. Par ailleurs, au plan de la comptabilité, une deuxième hypothèse clé est que les décisions stratégiques ne sont pas forcément pertinentes lorsqu'elles se fondent sur les données comptables usuelles qui sont incomplètes. En effet, le plan comptable n'est basé que sur les coûts visibles de charges et de dépenses. L'ISEOR a donc proposé le concept de *coûts-performances cachés* qui n'apparaissent pas dans les instruments habituels de gestion des organisations.

Selon cette méthode construite et validée sur le terrain, il s'agit, pour les membres des organisations, de poser un regard clairvoyant sur leurs problèmes internes et de leur donner le courage de les affronter pour les résoudre. L'approche de la méthode passe par un diagnostic des *dysfonctionnements* c'est-à-dire les douleurs de fonctionnement qui entraînent des pertes de ressources chroniques. Ces pertes de ressources correspondent au concept de coûts cachés de la *théorie socio-économique* créée par l'ISEOR. Il y a cinq catégories de coûts cachés identifiés : l'absentéisme, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe. Prendre en considération les coûts cachés, c'est se préoccuper davantage du long terme et de l'interne pour assurer la survie et le développement futurs de l'organisation. Le but est de permettre à l'entreprise de développer une vision stratégique et de trouver des parcours efficaces et efficaces.

Le levier est constitué d'un ensemble de méthodes et outils permettant de développer le potentiel humain. Le principe est que chaque personne doit produire une valeur ajoutée dans l'organisation et est nécessaire à la survie-développement de celle-ci. Il y a donc une articulation entre la performance « *humaine et sociale* », individuelle et collective, et la performance « *économique* ». Les deux performances sont indissociables. La performance sociale relève de la qualité de vie au travail. 38 années de travaux de recherche ont montré qu'elle permet d'améliorer la performance économique durable de l'entreprise à travers l'employabilité et le développement professionnel de chacun. Toutefois, cela suppose que la performance sociale s'accompagne d'un contrôle de gestion rigoureux c'est-à-dire d'une bonne maîtrise des ressources. La performance économique ne se résume pas aux chiffres du bilan qui correspondent aux seuls résultats immédiats, elle comprend aussi des *investissements incorporels* à moyen et long termes correspondant à de la *création de potentiel*.

Six points sensibles de dysfonctionnements sont communs à toutes les organisations : 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. La méthode socio-économique consiste à faire parler les personnes sur ces dysfonctionnements et les coûts cachés qu'ils engendrent. 2 000 diagnostics ont été effectués depuis la création du centre de recherche et 3 534 types de dysfonctionnements ont été répertoriés. Le centre de recherche a travaillé dans la durée avec 110 000 personnes dans 1 310 entreprises. Ce travail s'inscrit dans la conduite du changement qui ne peut se faire que dans le temps. Les points de vue des différents acteurs (direction, encadrement, personnel) sont analysés et servent de base à des groupes de projet, animés avec la participation des chercheurs, pour élaborer des solutions avec les acteurs des organisations. Les groupes de projets sont enrichis par l'analyse des coûts cachés qui sont au moins de 15 000 euros par an et par personne dans n'importe quel type d'organisation et peuvent atteindre 60 000 euros par an et par personne. Ces coûts représentent 22% à 35% du chiffre d'affaires ou des recettes budgétaires.

La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables permet notamment de calculer ces coûts cachés. Elle correspond au chiffre d'affaires déduit des charges variables et divisé par le nombre d'heures travaillées par l'ensemble des personnes de l'entreprise. Ce chiffre oscille entre 25€ et 60€. Il représente la valeur ajoutée générée par une heure réellement productive dans l'organisation. Ainsi, si une heure est perdue dans l'organisation à cause d'un dysfonctionnement, c'est cette somme en euros qui est perdue en termes de valeur ajoutée pour l'organisation. Cette contribution horaire peut donc s'apparenter à un nano-PIB et son évolution permet de donner une mesure de l'efficacité de l'entreprise. Il s'agit d'un nano-PIB car lorsque quelqu'un perd une heure dans son organisation, cela correspond à un « *coup de canif* » dans le PIB national. Les coûts cachés sont un gisement de ressources internes partiellement récupérables par des actions d'innovation socio-économique élaborées par les acteurs dans la phase de projet. Ils sont une source d'autofinancement. Il est en effet possible d'après les recherches de l'ISEOR de recycler 35% à 55% des coûts cachés et les convertir en ressources économiques. La coopération s'articule ainsi autour de deux dimensions : l'« *économique* » et le « *social* ».

Les investissements matériels sont souvent privilégiés et sont comptabilisés à l'actif du bilan. Au contraire, le temps passé par le personnel à faire des améliorations et de la création de potentiel (formation, projet de réorganisation interne, etc.) n'est pas considéré comme un investissement mais comme une charge de personnel. Or, si les investissements matériels permettent un retour sur investissement du double du coût, l'investissement incorporel peut aller jusqu'à le multiplier par 40. Cela veut dire que pour 1 euro investi, nous pouvons obtenir 40 euros en retour. La survie et le développement d'une entreprise ne peut pas se juger sur le résultat qui apparaît dans le compte de résultats car ce serait oublier une dimension capitale : le *seuil de développement*.

L'investissement incorporel est l'élément essentiel des stratégies modernes du 21^{ème} siècle. Le centre de recherche a développé des outils pour travailler l'investissement incorporel et assurer notamment une décentralisation synchronisée. L'outil plan d'actions stratégiques internes et externes permet de rendre lisible la stratégie et des plans prioritaires permettent de la décliner et la partager. Quant à l'outil *contrat d'activité périodiquement négociable*, il ne se substitue pas au contrat de travail mais dynamise les personnes sur des objectifs avec une rémunération et une rencontre avec son supérieur hiérarchique tous les six mois. D'autres outils permettent d'améliorer les pratiques de gestion du temps, de gestion des compétences de l'équipe ou encore de pilotage de l'activité des personnes à l'aide d'un tableau de bord. En effet, les cadres manquent souvent d'indicateurs pertinents pour piloter. Dans le management socio-économique, un pari est fait sur la capacité des personnes à évoluer si elles sont dûment accompagnées. Par ailleurs, les méthodes de changement sont basées sur trois axes : l'axe de conduite du changement, avec les diagnostics, les projets et la mise en œuvre, l'axe outils, avec les outils précédemment évoqués et l'axe d'impulsion stratégique qui correspond aux décisions et à l'énergie déployés par l'ensemble de la direction, des cadres et du personnel dans le changement à travers des décisions de mise en œuvre.

D'autre part, l'équipe de recherche a observé certains phénomènes majeurs qui nuisent aux performances des organisations. Nous les présentons sous forme de quelques points clés :

- La théorie socio-économique réfute le discours véhiculé par un virus appelé TFW (Taylorisme-Fayolisme-Weberisme). Ainsi, l'ultra-spécialisation est négative car elle nuit à la coopération. De même, on ne peut séparer trop fortement la conception de l'exécution sous peine de voir se développer de nombreux coûts cachés. Enfin, les règles seules ne peuvent diriger l'organisation. Cette dernière a besoin d'un management présent et efficace qui ne consiste pas uniquement à faire respecter les règles mais aussi à animer les équipes. Il faut donc re-personnaliser le travail et les activités.

- La qualité des produits dépend de la qualité du fonctionnement et celle-ci dépend de la qualité du management. Si l'on essaye d'améliorer la qualité du produit sans travailler sur les éléments de base, il n'y a pas d'effets durables.
- Il faut avoir du respect et satisfaire à la fois les clients externes et les collaborateurs qui peuvent être considérés comme des clients internes. Ces personnes ont des besoins physiologiques, psychologiques, sociologiques et économiques qui doivent être satisfaits si l'on veut développer la performance socio-économique des organisations. Le travail est considéré dans le management socio-économique comme une source de satisfaction et de développement personnel.
- Des projets structurés sont nécessaires pour mobiliser l'ensemble des acteurs. Ils sont basés sur une exigence partagée qui est le contraire de la complaisance. L'exigence partagée se traduit par l'activation des différentes zones de dialogues de l'organisation.
- L'organisation subit de nombreux glissements de fonction avec une tendance naturelle des différents niveaux hiérarchiques à être tirés vers le bas. Ils effectuent fréquemment des actions des niveaux inférieurs. Ainsi, il faut privilégier la délégation concertée qui permet de dynamiser les collaborateurs. Il s'agit en particulier de déléguer des tâches que nous aimons bien faire et pas seulement celles que nous ne voulons pas faire. La délégation en concertation s'oppose à la délégation par expulsion.
- Il est nécessaire de privilégier la proactivité interne-externe plutôt que la réactivité en dynamisant le potentiel humain interne.
- L'encadrement doit avoir un rôle efficace de proximité car la proximité est un point très important dans les démarches de changement efficaces. Si la verticalité, c'est-à-dire le management, est défaillant alors les relations transversales ne peuvent pas s'effectuer correctement. Il s'agit du théorème du château d'eau, l'eau ne ressort pas si dans la douce pression générée par le management verticale d'eau, il y a un bouchon. La pression verticale permet d'alimenter l'énergie transversale. À défaut, l'encadrement est incapable de piloter la transversalité.

Pour conclure, une entreprise, utilisant le management socio-économique depuis 1984 en continu, est passée de 240 salariés à 4 400 salariés. Dans cette entreprise, le chiffre d'affaires a été multiplié par 16 en 16 ans. La valeur ajoutée a été multipliée par 20 en 16 ans. Le résultat net et les réserves ont été multipliés par 32. Le nombre de salariés a été multiplié par 6. Il y a donc eu beaucoup de création d'emplois accompagnée d'une forte croissance chaque année. De telles expériences devraient être démultipliées sur le territoire afin que le *potentiel humain* soit considéré comme le seul et réel facteur actif de la productivité et de la compétitivité. Cette dynamisation du potentiel humain est créatrice d'emploi et de croissance. Il faut donc une politique de responsabilité sociale d'entreprise qui vise à agir sur la qualité du système de production et du niveau d'engagement individuel et collectif. Le but de cette politique est de permettre d'accroître la performance socio-économique des entreprises et de contribuer à l'accroissement du PIB national. L'erreur a été de dire qu'il y a des spécialistes qui vont travailler sur les problèmes de l'individu, d'autres spécialistes qui vont travailler sur l'entreprise et des spécialistes différents qui vont travailler sur les politiques nationales. C'est le lien entre ces trois niveaux qui est porteur de solutions intéressantes.



ATTENTION : Nouvelle brochure des cours du soir

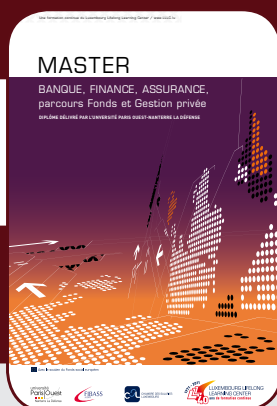
Ne ratez pas la nouvelle brochure des cours du soir du Luxembourg Life-long Learning Center (LLLC) de la Chambre des salariés, qui a été distribuée à tous les ménages, à partir du 5 septembre 2013.

Cette brochure contient outre notre vaste offre de cours du soir un aperçu des autres types de formations offertes par le LLLC, comme les formations universitaires et spécialisées, le diplôme d'accès aux études universitaires ainsi que les séminaires.

Les cours du soir du LLLC débutent fin septembre et couvrent un large éventail de domaines, comme l'informatique et la bureautique, la comptabilité et le contrôle de gestion, le droit, l'action commerciale, les compétences sociales et l'économie et la gestion.



En collaboration avec l'Université Paris Ouest-Nanterre La Défense (Paris X)



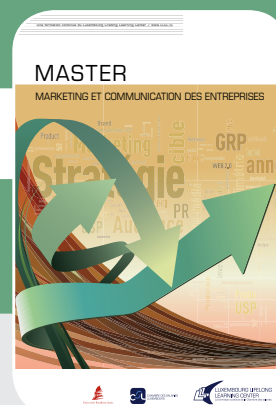
Master Banque, Finance, Assurance, Ingénierie financière
Parcours : Fonds et Gestion privée

CLIQUEZ ICI POUR PLUS D'INFORMATIONS

En collaboration avec l'Université Panthéon-Assas (Paris II)

Master Marketing et Communication des Entreprises

CLIQUEZ ICI POUR PLUS D'INFORMATIONS



FORMATIONS LONGUES

- **Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU)**
partenaire : Université de Lorraine

7 octobre 2013

- **Diplôme universitaire (DU)**
Gestion de l'égalité, de la non discrimination et de la diversité
partenaire : Université de Lorraine

11 octobre 2013

- **Master Banque, Finance, Assurance**
parcours Fonds et Gestion privée
partenaire : Université Paris Ouest Nanterre - La Défense

octobre 2013

- **Master Marketing et Communication des Entreprises**
partenaire : Université Panthéon-Assas (Paris II)

18 octobre 2013

- **Certificat en Contrôle interne (CICS)**
partenaire : ICHEC-Entreprises & Internal Control Institute Belgium

novembre 2013

DIPLÔME D'UNIVERSITÉ GESTION DE L'ÉGALITÉ, DE LA NON-DISCRIMINATION ET DE LA DIVERSITÉ

EN COLLABORATION AVEC L'UNIVERSITÉ DE LORRAINE

- permet de se procurer des connaissances au niveau de la gestion de la diversité et des problématiques de l'égalité de différents groupes minoritaires ou traditionnellement en position de faiblesse au sein de notre société
- permet d'acquérir des compétences dans le domaine de l'égalité, de la non-discrimination et de la diversité en complément de son activité ou dans l'objectif d'une prise de fonction dédiée à ces questions

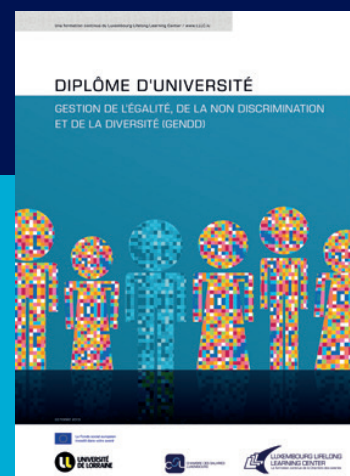
Détail des offres : www.LLLC.LU

Début de la formation :
octobre 2013

Date limite des inscriptions :
septembre 2013



13 rue de Bragance
L-1255 Luxembourg
T +352 27 494 600
F +352 27 494 650
formation@LLLC.lu



SÉMINAIRES

Économie, Finances et Comptabilité

S1036	Risk Management	23 et 24 septembre 2013
S1033	Comptabilité et analyse financière pour non-spécialistes	25 et 26 septembre 2013
S1093	Introduction à la fiscalité luxembourgeoise des personnes morales	3 et 10 octobre 2013
S1054	Les conventions préventives de la double imposition	14 octobre 2013

Développement personnel et professionnel

S2171	Rhetorik - sprechen, votragen, überzeugen (Aufbaukurs)	30. September 2013
S2186	Das neue Zeitmanagement	30. September und 14. Oktober 2013

Bien-être et Santé au travail

S3022	Gagner en aisance dans les situations stressantes	30 et 31 octobre 2013
S3039	Gérer son stress pour mieux vivre personnellement et professionnellement	4 et 5 novembre 2013

Gestion des ressources humaines et Formation

S4118	L'art de déléguer	23 septembre 2013
S4126	Besprechungen führen mit System!	10. und 11. Oktober 2013

Management

S5206	Delegation and empowerment	25 th September 2013
S5207	New manager training 2	16 th and 17 th October 2013

POUR LA LISTE COMPLÈTE DES SÉMINAIRES
[CLIQUEZ ICI](#)