

---

# ***La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société : nouvel énoncé de la théorie socio-économique***

---

## **Henri Savall**

Professeur émérite, ISEOR, Magellan,  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
savall@iseor.com

## **Véronique Zardet**

Professeur, ISEOR, Magellan, IAE Lyon,  
Université Jean Moulin  
zardet@iseor.com

*Les économistes et les stratèges s'intéressent à la croissance du capital comme facteur clé de la performance. Les chercheurs en comportement organisationnel et en psychologie industrielle considèrent quant à eux que le changement dans le contenu du travail est une variable clé de cette performance, et tentent de prédire la performance individuelle. Mais ces théories disponibles ne permettent pas aujourd'hui de prédire la performance, de l'individu ou de l'organisation.*

*Nous proposons de considérer que le facteur résiduel de la fonction de production peut être éclairé par le concept de coûts-performances cachés, pour mieux comprendre le « trou noir » des théories de la performance. Le modèle multi-niveaux que nous proposons repose sur une hypothèse d'isomorphisme, du niveau sociétal au niveau individuel, en passant par l'organisation et l'équipe de travail. Cet article vise à présenter ce modèle, à décrire les variables, dans la perspective d'une articulation entre la performance organisationnelle et individuelle : comment la performance de l'individu dans une organisation et inséré dans une équipe de travail, influence-t-elle la performance de l'entreprise ? Il révèle une dimension sous-jacente implicite mais fondamentale du modèle : les variables d'une politique de développement de la responsabilité sociale (RSE) et son impact sur la performance organisationnelle.*

*Mots clés : coût-performance caché, individu, organisation, équipe, performance.*

## **Introduction**

La raison d'être du management est la performance organisationnelle. Un défi conceptuel important consiste à articuler trois niveaux de performance : individuel, organisationnel et sociétal, dans un modèle « multi-niveaux » en tentant de

relier les dimensions macro et micro (Aguinis et al., 2011 ; Rousseau, 2011).

Au niveau macro-économique, les économistes et les stratèges s'intéressent à la croissance du capital comme facteur clé de la performance. La théorie de la performance organisationnelle est ainsi

présente dans la théorie macro-économique, telle que proposée par les économistes classiques (Adam Smith, 1776), par Marx (1848, 1862), les économistes néoclassiques (Walras, 1877 ; Pareto, 1927) et keynésiens (Keynes, 1936), ainsi que leurs successeurs. La valeur de la production est supposée dépendre de deux facteurs, le capital et le travail. Toutefois les travaux anciens comme récents montrent l'existence d'un important « facteur résiduel » pour expliquer le niveau de croissance (Solow, 1956 ; Denison, 1967 ; Stoléru, 1969 ; Carré et al., 1972 ; Perroux, 1973 ; Pascale, 2011). L'analyse critique du modèle néoclassique de croissance économique a débouché sur la proposition d'intégrer la variable du capital humain, comme pouvant être accumulé (Becker, 1964 ; Becker et al. ; Brunetti, 1997 ; Beine & Docquier, 2000 ; Corsi et Guarini, 2007). La littérature récente met en évidence une théorie de la croissance endogène, (Romer, 1986 et Lucas, 1988), dont les modèles ont inspiré de nombreux travaux et commentaires (Heertje et al., 2003 ; Darreau, 2002).

Les chercheurs en comportement organisationnel et en psychologie industrielle considèrent quant à eux que le changement dans le contenu du travail est une variable clé de cette performance, et tentent de prédire la performance individuelle (Cascio et Aguinis, 2008). La littérature sur la performance organisationnelle et individuelle est extrêmement abondante. Toutefois elle ne permet pas suffisamment, selon nous, de prédire le niveau de cette performance et d'en connaître les leviers. Ainsi les théories disponibles ne permettent pas aujourd'hui de prédire la performance, de l'individu ou de l'organisation.

Nous proposons de considérer que le facteur résiduel de la fonction de production pourrait être éclairé par le concept de coûts-performances cachés, pour mieux comprendre le « trou noir » des théories de la performance. Le modèle multi-niveaux que nous proposons dans cette contribution

repose sur une hypothèse d'isomorphisme, du niveau sociétal au niveau individuel, en passant par l'organisation et l'équipe de travail. Cet article vise à présenter ce modèle, à décrire les variables, dans la perspective d'une articulation entre la performance organisationnelle et individuelle : comment la performance de l'individu dans une organisation et inséré dans une équipe de travail influence-t-elle la performance de l'entreprise ? Elle révèle une dimension sous-jacente implicite mais fondamentale du modèle : les variables d'une politique de développement de la responsabilité sociale (RSE) et son impact sur la performance organisationnelle. Par choix délibéré, cet article ne comporte pas de matériaux de validation empirique, ce qui fera l'objet de publications ultérieures.

## **Nouvel énoncé de la théorie socio-économique des organisations et des territoires**

La théorie socio-économique des coûts-performances cachés (cf. schéma *infra* ; Savall et Zardet, 2012) repose sur une analyse critique du modèle comptable classique qui ne permet pas d'expliquer le niveau de performance organisationnelle (Savall, 1974, 1975, 1979, 2010 ; Savall et Zardet, 1987, 2008). Elle propose des outils d'aide à la décision plus pertinents intégrant la prise en compte des coûts cachés des dys-fonctionnements. Les niveaux d'application de la théorie socio-économique sont multiples : l'organisation ou entreprise, le territoire conçu comme un ensemble d'organisations, d'institutions et d'entreprises. Si cette contribution est centrée surtout sur l'organisation, les concepts et hypothèses proposés ont aussi une portée au niveau du territoire, s'agissant par exemple des coûts externalisés.

Le système incorporel de production (SIP) de l'organisation a une incidence sur l'engagement individuel et collectif des acteurs au travail. Cela influence les

comportements de conflit - coopération des individus et des équipes, source des dysfonctionnements nés de l'interaction avec les structures de l'organisation. Les dysfonctionnements engendrent des coûts cachés, c'est-à-dire de la destruction de valeur ajoutée qui affecte négativement la performance financière de l'organisation, à savoir l'équilibre budgétaire des organisations à but non lucratif ou le niveau de profit des entreprises.

### Le système incorporel de production

Il comporte deux facteurs de performance, le degré d'infection du « virus taylorisme-fayolisme-weberisme » et l'intensité de pilotage des activités.

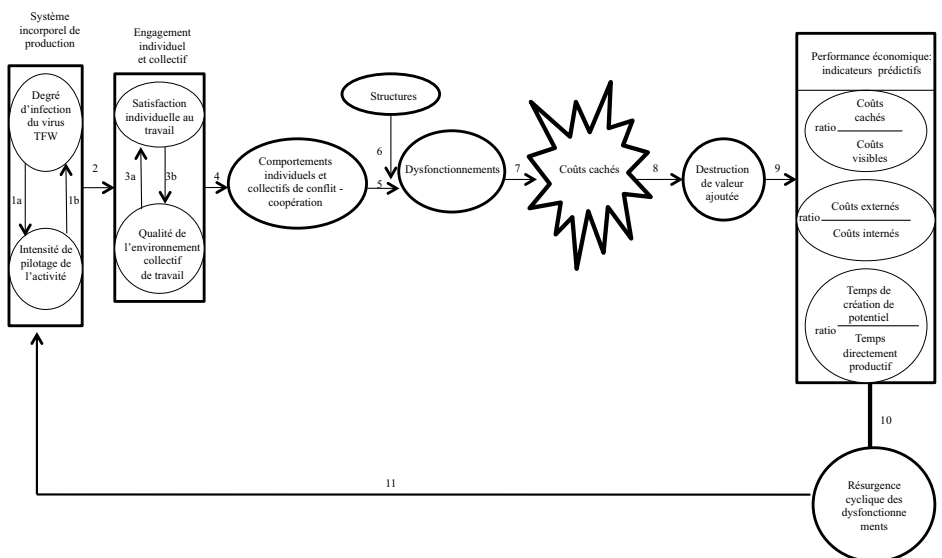
### La métaphore du virus TFW (taylorisme-fayolisme-weberisme)

Elle se réfère à la survivance anachronique des principes de l'École Classique de l'Organisation, proposés par Taylor (1911,

1982), Fayol (1916) et Weber (1924) qui ont contribué, à leur époque, au progrès économique et social. Il est toutefois regrettable qu'un siècle plus tard, les théoriciens et les experts continuent à propager trois principes obsolètes : la *division maximale* du travail, la *dichotomie* entre conception, décision et réalisation des activités ainsi que la *dépersonnalisation* des postes de travail, des organigrammes, des processus, des méthodes et des règles (Lussato, 1977 ; Montmollin, 1981). Ces facteurs ne contribuent plus à la performance globale durable (Savall, 1981, 2010) (Savall, 1975, 1981). Le modèle combiné de ces trois auteurs a suscité une abondante littérature sur l'analyse du travail, le recrutement et la théorie des organisations.

Un virus se définit comme un petit agent d'infection, constitué d'un groupe d'entités sous-microscopiques, qui se reproduit à l'intérieur des cellules animales, humaines ou végétales. La plupart des virus sont pathogènes. Le degré d'infection par le virus

**Figure 1**  
**Modélisation de la théorie socio-économique des coûts cachés**



TFW des modèles organisationnels et pratiques managériales dominants se réfère au degré plus ou moins grand de coopération défaillante entre les participants à l'activité, individus dans une équipe, établissements d'une même organisation, filiales d'un groupe industriel ou d'une entreprise du tertiaire. Une critique avisée ne s'adresserait pas à Taylor, Fayol ou Weber eux-mêmes, mais à leurs successeurs, théoriciens, experts et praticiens, en tant qu'applicateurs imprudents de théories surannées, dans un environnement économique et social qui a connu de profondes mutations. En effet, le contexte humain, social et géopolitique, ainsi que le niveau d'éducation de la population active ont considérablement changé en un siècle.

### **La variable intensité de pilotage des activités de l'organisation**

Elle constitue un facteur-clé de succès de l'amélioration de la performance de l'organisation. Elle comporte trois leviers : le système d'information stimulante des acteurs, la synchronisation des activités et le toilettage du système incorporel de production.

- La composante *information* peut avoir un impact de stimulation individuelle et collective des acteurs qui la reçoivent, en les incitant à enclencher une action décisive, ce qui implique une dépense d'énergie humaine et un apport de compétence. Toutefois, une organisation secrète aussi un volume important d'informations non stimulantes, ce qui provoque des coûts cachés, source de dégradation de la performance économique.
- La composante *synchronisation* des activités et des acteurs, deuxième levier de l'intensité de pilotage des activités, se réfère au développement des pratiques de coordination en temps réel des acteurs dans les processus d'activité. La carence de synchronisation a deux effets. Le premier est le manque de créativité ou de mise en œuvre d'innovations ou d'améliorations opérationnelles. Celles-ci impliquent, en

effet, la négociation de moyens et d'arbitrages transversaux et leur coordination entre les départements de l'organisation ainsi que les actions de prévention permettant de réduire des dysfonctionnements et des coûts cachés. Le deuxième effet résulte de la propension des priorités à se dérégler du fait de l'instabilité des comportements au sein des organisations, soumises à une pression inédite de leur environnement concurrentiel privé et public.

- La troisième composante est le toilettage périodique des dysfonctionnements. L'organisation est un être vivant qui subit une pollution naturelle tout au long de sa vie, étant donné que les structures, procédures et comportements sont soumis à une inexorable évolution et dégradation au cours du temps, compte tenu du phénomène d'entropie organisationnelle. C'est pourquoi un réexamen régulier des dysfonctionnements est nécessaire, compte tenu de leur récurrence. Ainsi le système incorporel de production perd une partie de son efficacité et de son efficacité lorsqu'il n'est pas périodiquement toiletté.

**Hypothèse<sup>1</sup> 1a : le niveau d'infection du virus TFW( taylorisme-fayolisme-weberisme) tend à réduire le niveau d'intensité de pilotage des activités (IPA).**

**Hypothèse 1b : le niveau d'intensité de pilotage des activités tend à réduire le niveau d'infection du virus TFW.**

### **L'engagement individuel et collectif**

La variable engagement individuel et collectif dans l'activité organisationnelle résulte de l'interaction entre deux facteurs, la satisfaction individuelle au travail , de nature

1. Les hypothèses présentées dans cette communication visant à expliciter le modèle théorique proposé sont des hypothèses explicatives, visant à relier deux ou plusieurs variables. Les auteurs sont conscients que cette communication n'explique pas comment ces variables sont opérationnalisées pour valider les hypothèses par des matériaux expérimentaux.

subjective, et la qualité de l'environnement de travail collectif, plus objective. De nombreux chercheurs ont présenté des théories sur l'engagement. L'article récent de Sleesman, Conlon, McNamara et Miles (2012) montre, au moyen d'une méta-analyse, l'influence de la prise de décision et des coûts d'opportunité que ces auteurs dénomment *sunk costs*, sur le management de projet, l'identité et la responsabilité du groupe.

**Hypothèse 2 : les deux facteurs interactifs virus TFW virus et IPA qui constituent le système informel de production (SIP) influencent le niveau d'engagement individuel et collectif (EIC).**

- La composante satisfaction individuelle au travail dépend du niveau de dysfonctionnements. En effet, ceux-ci sont la conséquence de l'insatisfaction due à un niveau insuffisant de qualité de vie professionnelle. Des publications récentes mettent en évidence la relation entre satisfaction, conception du poste et changement dans le travail. Fahr (2011) analyse l'effet de l'organisation du travail enrichi, caractérisé par un haut degré d'autonomie et de polyvalence, sur la satisfaction au travail. Wilkens et Nemerich (2011) explorent la rationalité individuelle dans les relations d'échange et montrent que le changement épisodique dans les relations de travail constitue une méthode efficace pour entretenir un haut niveau de satisfaction.
- La deuxième composante, la qualité de l'environnement collectif de travail, comprend l'environnement de travail physique et sa dynamique. Dul, Ceylan et Jaspers (2011) montrent que la personnalité créative, l'environnement socio-organisationnel de travail et l'environnement physique de travail influent de manière indépendante sur le niveau de créativité. La contribution relative de l'environnement physique est toutefois inférieure à celle de l'environnement socio-organisationnel ; de

même ces deux contributions sont inférieures à celles de la personnalité créative.

**Hypothèse 3a : la qualité de l'environnement collectif de travail a une incidence sur la satisfaction individuelle au travail et, par conséquent, sur le niveau d'engagement individuel et collectif.**

**Hypothèse 3b : la satisfaction individuelle au travail a une incidence sur la perception de la qualité de l'environnement de travail collectif et, par conséquent, sur le niveau d'engagement individuel et collectif.**

### Les comportements individuels et collectifs de conflit-coopération

La variable comportements individuels et collectifs de conflit-coopération occupe une place centrale dans la théorie socio-économique des organisations. Le comportement est l'acte humain observable qui a une incidence sur son environnement physique et social. Il se caractérise par sa nature conjoncturelle relativement instable, due à sa composition ambivalente, en partie conflictuelle et en partie coopérante.

Les jeux et stratégies d'acteurs jouent un rôle important dans la dynamique des comportements. Tous les acteurs disposent de pouvoirs informels qu'ils peuvent utiliser, soit pour contribuer à la performance économique de l'organisation soit pour s'en abstenir. La littérature dominante en management et en économie sous-estime l'état conflictuel récurrent au sein des organisations. Ce déni du conflit a un impact à la fois sur le comportement humain et sur la performance économique individuelle et collective.

**Hypothèse 4 : Le niveau d'engagement individuel et collectif influence le niveau de comportement de conflit-coopération individuel et collectif.**

Les dysfonctionnements sont des écarts par rapport à l'orthofonctionnement. Celui-ci désigne le fonctionnement correct désiré par les parties prenantes internes et externes d'une organisation. Les dysfonctionnements sont des événements qui causent de l'insatisfaction et du préjudice. Ils sont tacites ou exprimés, sous forme de réclamations ou de revendications des parties prenantes. L'analyse montre que les dysfonctionnements engagent une responsabilité double et interactive : celle de l'individu et celle du groupe. Il est extrêmement rare que les dysfonctionnements soient imputables à l'action d'un seul individu, contrairement à certaines idées reçues. Celles-ci émanent en particulier des théories et pratiques issues de l'École Classique du management, sous l'influence du virus taylorisme-fayolisme-weberisme (TFW).

***Hypothèse 5 : Le système individuel et collectif de conflit-coopération engendre des dysfonctionnements qui peuvent être classés dans six domaines : conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.***

### Les structures de l'organisation

Les structures de l'organisation sont composées de l'ensemble des éléments qui présentent des propriétés de stabilité relative. Elles appartiennent à cinq catégories : physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales.

- Les structures physiques constituent la base territoriale d'une organisation et son ancrage dans la nature et l'immobilier.
- Les structures technologiques comprennent des types d'équipement qui peuvent être classifiés selon des critères tels que le degré de complexité ou de sophistication ou en

termes de dépendance de l'humain par rapport à la machine.

- Les structures démographiques correspondent aux caractéristiques de la population active de l'organisation, profession, position hiérarchique, âge et ancienneté, genre, niveau de formation initiale et continue, expérience professionnelle.
- Les structures mentales correspondent à des comportements collectifs, relativement partagés par les acteurs de l'organisation, qui se sont incrustés au cours de son histoire. Elles comprennent des éléments tels que le leadership et les conceptions dominantes qui influencent les décisions de management, l'état d'esprit et l'ambiance de travail qui prévalent dans le personnel.
- Enfin les structures organisationnelles résultent de la conception des postes de travail et des départements, de leur degré de spécialisation, des responsabilités qui leur sont affectées, ainsi que de l'intensité des relations opérationnelles et fonctionnelles entre les différentes unités et les individus.

***Hypothèse 6 : les structures organisationnelles constituent une variable modératrice dans le processus qui engendre les dysfonctionnements.***

### Les coûts cachés

Les coûts cachés sont des coûts non détectés dans le système comptable et d'information financière d'une entreprise ou d'une organisation - budget, compte de résultat, bilan, comptabilité générale et analytique - ou dans les tableaux de bord (Savall, 1974, 1975). Les coûts cachés comprennent des surcharges et des non-produits ou coûts d'opportunité. Les coûts visibles désignent les catégories de charges répertoriées dans le système d'information. Ils permettent de mesurer l'évolution de l'utilisation des ressources financières mais ne permettent

---

pas d'en analyser les causes profondes. Au contraire, les coûts cachés sont de nature phénoménologique et permettent d'expliquer les défauts de qualité du fonctionnement de l'organisation. Ainsi, un niveau élevé de coûts cachés liés à l'absentéisme permet d'éclairer jusqu'à quel point l'organisation a subi un impact négatif dans son fonctionnement et la gestion de ses ressources et permet aussi d'identifier les actes de régulation mis en place pour corriger l'effet de ces absences. L'expression coûts cachés est l'abréviation de la dénomination complète de coûts-performances cachés. En effet, une réduction de coûts constitue une performance et une réduction de performance représente un coût.

L'analyse socio-économique des coûts cachés comporte cinq indicateurs. Trois sont de nature sociale, l'absentéisme, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la rotation du personnel. Deux sont de nature économique : non-qualité des produits (biens et services), sous-productivité directe (quantités produites). Cette dernière peut provenir de l'inadéquation des équipements ou d'un engagement insuffisant des opérateurs, de pannes d'ordinateur, d'équipement onéreux sous-utilisés, de la sous-productivité d'un nouvel équipement mal maîtrisé, d'une mauvaise utilisation des locaux, d'écart entre le temps passé - et rémunéré - et les temps de production normés, ou encore de travaux inutiles.

### ***La régulation des dysfonctionnements***

La régulation est l'action de correction des dysfonctionnements. Par exemple un responsable, informé de l'absence d'un collaborateur, peut soit le remplacer par un intérimaire soit faire faire des heures supplémentaires aux collaborateurs présents. Ces choix correspondent à deux sortes de régulation d'un même dysfonctionnement, l'absence. Le coût du dysfonctionnement dépend du type de régulation choisi par l'encadrement. Les régulations requièrent du temps, provoquent

des pertes de production et des surconsommations de matières premières et de services extérieurs, de charges financières, de rémunérations ainsi que des rebuts. L'organisation reproduit ces dysfonctionnements de façon récurrente, de sorte que ces régulations absorbent en permanence des ressources. Les coûts cachés constituent une destruction de valeur ajoutée réelle et potentielle.

### ***Les composants de coûts cachés***

Les trois premiers composants constituent des surcharges, que l'organisation pourrait éviter, si son niveau de dysfonctionnements n'était pas aussi élevé : sursalaires, surtemps, sous-consommations. Les quatrième et cinquième composants, non-production et non-crédit de potentiel, ne sont pas à proprement parler des charges, mais des non-produits c'est-à-dire une perte de valeur sous forme de coûts d'opportunité. Le sixième composant est relatif aux risques subis par l'entreprise du fait de certains dysfonctionnements.

Les régulations de dysfonctionnements mobilisent deux sortes de ressources, des activités humaines et des consommations de produits achetés, biens ou services. Les activités de régulation humaine sont exprimées en unités de temps (heures, minutes) puis traduites en unité monétaire (euros, dollars). Le temps inclus dans les surtemps et la non-production est évalué en le multipliant par le ratio contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables.

Les coûts cachés sont de deux catégories : ceux qui sont intégrés dans les coûts visibles mais sont dilués à l'intérieur de différents comptes de charges – les surcharges - et ceux qui n'apparaissent nullement dans la comptabilité – les non-produits. Les coûts cachés constituent donc une réserve potentielle de ressources partiellement recyclables et, partant, une marge de manœuvre budgétaire pour améliorer les résultats financiers. Compte tenu de cette



---

dynamique des coûts cachés au sein de l'organisation, une approche globale est nécessaire pour expliquer les mécanismes de la genèse de sa performance financière.

***Hypothèse 7 : Les dysfonctionnements engendrent des coûts cachés qui ne sont pas pris en considération dans les systèmes d'information comptable ou dans les modèles d'aide à la décision de l'organisation.***

### **La destruction de valeur ajoutée**

La théorie socio-économique des organisations et des territoires établit un lien entre les niveaux individuel, organisationnel et macroéconomique de création de valeur, selon un principe d'isomorphisme. La valeur ajoutée est la raison d'être d'une organisation publique ou privée, utile à l'environnement sociétal. Elle se mesure dans la comptabilité : chiffre d'affaires ou recettes moins achats et services extérieurs. Au sein de l'organisation, la valeur ajoutée par tête correspond à la contribution moyenne de chaque individu à la performance collective. Le niveau des coûts cachés est une variable prédictrice du niveau de performance organisationnelle, mesuré par la valeur ajoutée produite, partagée entre les actionnaires et les autres parties prenantes. Au niveau macro-économique, le produit intérieur brut (PIB) représente la création de valeur nationale qui agrège les PIB de tous les secteurs du pays. Le PIB d'un secteur intègre la valeur ajoutée de chaque entreprise. Les coûts cachés constituent une destruction de valeur ajoutée qui est totalement ou partiellement ignorée dans la comptabilité de l'organisation ; elle se compose d'excédents de dépenses et de coûts d'opportunité qui affectent la capacité de survie-développement de l'organisation. Ce gaspillage de ressources économiques est dû à des dépenses inutiles et à l'abstention de création de valeur ajoutée par les acteurs internes. La destruction de valeur ajoutée peut donc se mesurer à différents niveaux de

l'espace économique et géopolitique : l'individu, l'organisation, le secteur, la région et la nation.

La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV) est un indicateur pertinent de la performance économique globale durable d'une organisation. Son accroissement indique une baisse de la destruction de valeur ajoutée, quelle que soit la situation économique et stratégique de l'entreprise. La réduction des dysfonctionnements produit une baisse des coûts cachés et un accroissement de la CHVACV, tantôt par accroissement du montant de la valeur ajoutée sur coût variable (VACV) pour le même nombre d'heures attendues et rémunérées, tantôt par la réduction du nombre d'heures travaillées pour un même montant de VACV, tantôt par la combinaison des deux.

***Hypothèse 8 : Les coûts cachés provoquent une destruction de valeur ajoutée sous deux formes : des coûts opérationnels réels excessifs et des coûts d'opportunité.***

### **La performance économique de l'organisation**

La performance économique durable d'une organisation provient d'une utilisation rationnelle à court et long termes de ses ressources, prenant en compte des critères psycho-sociologiques et anthropologiques dans la définition de son activité économique. Deux éléments composent la performance économique durable : les résultats immédiats et la création de potentiel. Les résultats immédiats désignent coûts et performances visibles repérés et évalués par les acteurs ; il s'agit souvent desdits résultats économiques à court terme, tels qu'ils apparaissent dans les états financiers annuels de l'entreprise. La création de potentiel correspond à l'investissement autofinancé qui aura un impact positif sur la performance économique future.



Trois ratios synthétiques constituent des prédicteurs qui représentent les variations de performance constatées mais permettent aussi d'anticiper la performance future : coûts cachés/coûts visibles ; coûts externalisés/coûts internalisés ; temps de création de potentiel/temps directement productif. Ces trois ratios stratégiques expliquent le niveau de performance d'une organisation au moyen de variables quantitatives financières. Toutefois ces variables ne représentent que les impacts des causes fondamentales de la performance, dont la complexité est telle qu'elles ne peuvent être exprimées que par des variables qualitatives.

- Le ratio coûts cachés sur coûts visibles (CC/CV) : l'accroissement des coûts cachés par rapport aux coûts visibles signifie que les dysfonctionnements et la perte d'énergie humaine de l'organisation augmentent. C'est donc un indicateur d'alerte.
- Le ratio coûts externalisés sur coûts internalisés (CE/CI) : les coûts externalisés sont ceux que l'organisation expulse afin de s'exonérer de certaines charges. Traditionnellement, une bonne politique consiste à penser que tout ce que les tiers paient constitue un avantage pour nous. Cela est inexact à cause de l'effet boomerang. Lorsqu'une organisation externe des charges sur son environnement, ce dernier se venge ultérieurement en forçant cette organisation à réinternaliser des coûts qu'elle avait externalisés. Cela constitue un phénomène de contagion tel qu'on peut le repérer, par exemple, lors des restructurations par réduction d'effectifs.
- Le ratio temps de création de potentiel/ temps directement productif (TCP/TDP) : la création de potentiel comporte des actions actuelles qui auront des effets dans les prochaines années. Le temps directement productif est le temps humain dédié à réaliser des tâches, des opérations ou des

activités qui ont un impact direct sur l'activité opérationnelle immédiate de l'organisation et son résultat. Selon la théorie socio-économique des organisations, le temps directement productif n'est efficient que lorsqu'il est couplé à une dose convenable de temps indirectement productif dénommé temps de création de potentiel. Certains investissements incorporels sont consacrés à la prévention des dysfonctionnements, c'est-à-dire à des actions de l'organisation destinées à améliorer son fonctionnement en évitant des dysfonctionnements. La dégradation de ce ratio est un indicateur d'alerte pour l'organisation car il signifie qu'elle est en train de perdre son professionnalisme. Le ratio (TCP/TDP) permet de prédire le niveau futur de performance économique. Lorsqu'il est faible, c'est que la proportion d'heures dédiées à la création de potentiel est insuffisante. Lorsqu'il est élevé, cela montre que l'organisation alloue bien ses ressources aux deux activités : le temps de création de potentiel et le temps directement productif. Le temps et les ressources financières consacrés à l'accroissement du potentiel humain constituent un véritable investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain dont le retour sur investissement peut être calculé selon la même méthode que pour l'investissement matériel. Cet investissement incorporel comprend les sessions de formation intégrée, les groupes de projet stratégiques et opérationnels. Ils doivent être considérés comme un investissement rentable et non comme une charge imputable au résultat opérationnel de l'année, contrairement aux normes courantes de comptabilité.

Ces trois prédicteurs représentent l'état de santé de l'organisation et constituent des indicateurs de performance globale durable.

***Hypothèse 9 : La destruction de valeur ajoutée provoquée par les dysfonctionnements réduit la performance économique globale et durable et le résultat***

*financier, dont la structure interne est représentée par trois indicateurs stratégiques de performance : les ratios coûts cachés/coûts visibles (CC/CV); coûts externalisés/coûts internalisés (CE/CI) ; temps de création de potentiel/temps directement productif (TCP/TDP).*

## **La résurgence cyclique des dysfonctionnements**

Les dysfonctionnements ont une propension spontanée à se développer et suivent une logique de cycle de vie. Le fait de corriger un dysfonctionnement à la période ( $\pi_i$ ) réduit temporairement ses effets négatifs. Toutefois, le dysfonctionnement réapparaît à la période suivante ( $\pi_{i+1}$ ) et provoque de nouveau deux effets négatifs, l'insatisfaction de certaines parties prenantes et la destruction de valeur ajoutée. Les dysfonctionnements sont donc des phénomènes cycliques, de sorte que l'activité de l'organisation laisse apparaître une résurgence périodique des dysfonctionnements qui provoquent des coûts cachés récurrents. Ainsi les compétences et les comportements humains nécessitent un pilotage, du fait des dysfonctionnements liés aux absences répétées, la qualité du travail et du management des personnes, de l'ambiance de travail, le climat social ou la communication parmi l'ensemble de l'encadrement et du personnel.

***Hypothèse 10 : La structure actuelle, à la période ( $\pi_i$ ), de la performance économique d'une organisation, représentée par ses trois indicateurs stratégiques, a un impact sur la résurgence cyclique des dysfonctionnements et permet de prédire la performance de la période suivante ( $\pi_{i+1}$ ). Plus les ratios CC/CV et CE/CI sont faibles et plus le ratio TCP/TDP est élevé et plus la performance économique sera élevée, toutes choses étant égales par ailleurs.***

***Hypothèse 11 : La propension à la résurgence des dysfonctionnements***

***préfigure le niveau du système informel de production (SIP), comportant l'infection du virus (TFW) et l'intensité de pilotage de l'activité (IPA), ce qui engendre un nouveau cycle de coûts cachés qui influence le niveau de performance économique de l'organisation. Et ainsi de suite, la propension à la résurgence induit de nouveaux cycles ( $\pi_{i+2}$ ,  $\pi_{i+n}$ ) de dysfonctionnements et de destruction de valeur ajoutée.***

## **Implications théoriques**

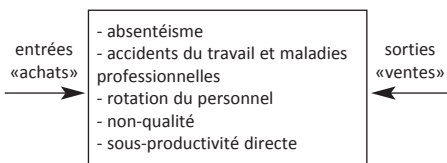
La théorie des coûts cachés éclaire le mystère du facteur résiduel de la fonction de production et met en évidence l'élasticité de la productivité humaine. L'origine macro-économique de cette théorie est en prolongement de la théorie de Bernácer sur la valeur, les crises et le sous-emploi (Bernácer, 1922 ; Robertson, 1940 ; Corsi et Guarini, 2010).

Le concept de coût-performance caché est lié à celui de valeur ajoutée sur coûts variables, en tant qu'indicateur de performance globale durable (Perroux, 1979 ; Ansoff, 1981). L'équipe de Malinvaud a montré que le facteur résiduel inexpliqué dans la fonction de production représente 50 %, voire 82 % de la valeur. Les coûts cachés mesurés dans les entreprises et les organisations permettent d'expliquer la nature et la portée du facteur résiduel alors qu'il n'a pu être interprété par l'analyse macro-économique ni évoqué dans la littérature en stratégie. De surcroît, le paradigme néoclassique en économie se trouve limité par le fait qu'il maximise la création de valeur financière pour le seul actionnaire. De ce fait, le profit joue un rôle exorbitant et usurpé dans les modèles d'aide à la décision. Or les systèmes réels de gouvernance qui prennent les décisions et orientent le niveau de performance des organisations sont modelés par les interactions entre les principales parties prenantes internes et externes de l'entreprise et ne reposent pas seulement sur

la stratégie financière des seuls actionnaires privés ou publics. Ainsi la théorie socio-économique des organisations contribue au concept de performance globale durable, fondée sur l'idée d'une meilleure intégration par les entreprises de leur responsabilité sociale et du jeu interactif déterminant de leurs parties prenantes. La théorie des coûts performances cachés propose un reporting plus complet aux actionnaires et autres parties prenantes et des méthodes d'audit et des états financiers plus pertinents.

Du point de vue de la théorie comptable, les coûts cachés constituent des coûts historiques implicites et des coûts d'opportunité qui ne sont pas mis en évidence dans les systèmes comptables usuels et normés des organisations. De ce fait, une des sources essentielles de la performance économique, les coûts cachés, n'est le plus souvent pas prise en considération dans les modèles d'aide à la décision utilisés par les entreprises et les organisations.

### Boîte noire des coûts cachés



Du point de vue de la théorie des organisations, il apparaît que les coûts cachés peuvent être durablement convertis en création de valeur ajoutée, en améliorant le niveau d'engagement individuel et collectif du personnel. D'un point de vue scientifique, il importe de montrer que les coûts cachés sont variables. Le concept de coût caché se trouve pleinement justifié lorsque sa variation est démontrée, sans quoi on reviendrait simplement à la théorie dudit slack organisationnel d'origine anglo-saxonne (Reder, 1947 ; Cyert et March, 1956 ; March et Simon, 1958). Cette théorie a été utilisée par les théoriciens et les praticiens pour justifier l'idéologie selon laquelle les

dysfonctionnements sont nécessaires à la vie de l'organisation. À l'opposé de cette théorie nous considérons que les coûts cachés mesurés à un moment donné correspondent à un « slack » hypertrophié dû à l'entropie organisationnelle. On peut décomposer le « slack » en deux éléments : physiologique, inhérent à la vie même de l'entreprise et pathologique. Les coûts cachés incompressibles font partie de la physiologie de l'entreprise tandis que les coûts cachés compressibles, ceux qui sont réductibles par des actions d'innovation et de développement socio-économique de l'entreprise, sont pathologiques, étant donné que leur élimination améliore l'état de santé et de prospérité de l'entreprise.

Une autre incidence de la théorie des coûts cachés nous renvoie aux limites du paradigme de la subordination, fondé sur le rationalisme, l'individualisme, la dépersonnalisation du travail, la définition statique du poste de travail, la hiérarchie exclusive et l'élitisme. Ce paradigme sous-tend la théorie classique des organisations dont les chefs de file, Taylor, Fayol et Weber, ont exercé une influence significative et durable sur les pratiques de management et d'organisation.

### Conclusion

D'un point de vue académique, la théorie socio-économique permet d'éclairer les facteurs inexplicables de création de valeur au niveau macro-économique ou sociétal. Le concept de coût caché est un outil pour évaluer la performance économique aux différents niveaux de création de valeur : l'individu, l'équipe, l'organisation et la société, grâce au principe d'isomorphisme. L'indicateur contribution « horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables » mesure la performance d'un individu, considérée comme un « nano-PIB ». Cette valeur est ensuite agrégée au niveau de l'équipe de travail, de l'entreprise, de la région et ce, jusqu'au PIB national.

L'objectif de cet article était aussi de mettre en évidence que la RSE constitue un composant intrinsèque de la théorie socio-économique, même si le terme n'est pas employé avec profusion... En effet, l'organisation est une unité active, qui a de nombreux leviers à sa disposition pour accroître la satisfaction individuelle au travail, la qualité de l'environnement collectif de travail, de telle sorte que les acteurs soient à la fois mieux pris en compte dans leurs dimensions humaine et sociale et que leurs comportements individuels et collectifs génèrent moins de dysfonctionnements, moins de coûts cachés, ce qui accroît la performance économique de l'entreprise, tout autant que sa contribution à la création de valeur sur son territoire comme au niveau national. La théorie socio-économique propose ainsi une représentation des liens de performances entre les niveaux de l'individu, de l'organisation, de son territoire et plus globalement de la société, fondée sur le développement d'une politique de responsabilité sociale durablement supportable.

## Références bibliographiques

Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A. & Short, J. C. (2011). Walking New Avenues in Management Research Methods and Theories : Bridging Micro and Macro Domains, *Journal of Management*, 37(2), 395-403.

Ansoff, H.I. (1981/2009). *An Economic Evaluation of Job Enrichment : Preface to H. Savall, Work and People*, Oxford University Press, 1e édition, New York, 2e édition, Charlotte : Information Age Publishing.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital*, 3e ed. Chicago : University of Chicago Press.

Becker, G., Murphy, K., & Tamura, R. (1990). *Human Capital Fertility and Economic Growth*, paper n° 3414; Cambridge : National Bureau of Economic Research.  
Beine, M. & Docquier, F. (2000). *Croissance et convergence économiques*, De Boeck.

Bernácer, G. (1922). La teoría de las disponibilidades como interpretación de las crisis y del problema social, *Revista Nacional de Economía*, Madrid, Barcelona, 40.

Bernácer, G. (1925). *El interés del capital. El problema de sus orígenes, Alicante : Instituto de Estudios alicantinos*. Cf. H. Savall, *Germán Bernácer : L'hétérodoxie en science économique*, Paris : Dalloz, coll. « Les grands économistes ».

Brunetti, A. (1997). *Politique et croissance économique : comparaison de données internationales*, OECD Publishing.

Carré, J.-J., Dubois, P. & Malinvaud, E. (1972). *La croissance française. Un essai d'analyse causale de l'après-guerre*, Paris : Éditions du Seuil.

Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2008b). Research in Industrial and Organizational Psychology from 1963 to 2007 : Changes, Choices, and Trends, *Journal of Applied Psychology*, 93, 1062-1081.

Corsi, M. & Guarini, G. (2007). La fonction de productivité de Sylos Labini : Aspects théoriques et empiriques, *Revue d'économie industrielle*, 118, 1-25.

Cyert, R.M., March, J.G (1956). Organizational Factors in the Theory of Oligopoly, *Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 44-64.

Darreau, P. (2002). *Croissance et politique économique*, De Boeck.

Denison, E.(1967). *Why Growth Rates Differ?*, New-York : The Brookings Institution.

De Montmollin, M. (1981). *Le taylorisme à visage humain*, Paris : L'Harmattan.

Dul, J., Ceylan, C., Jaspers, F. (2011). Knowledge Worker's Creativity and the Role of the Physical Work Environment, *Human Resource Management*, 50(6), 715-734.

Fahr, R. (2011). Job Design and Job Satisfaction. Empirical Evidence for Germany, *Management Revue*, 22(1), 28-46.

Fayol, H. (1916/1970). *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod.

Heertje, A., Pieretti, P. & Barthélémy, P. (2003). *Principes d'économie politique*, De Boeck.

Keynes, J. M.(1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*, Cambridge University Press, for the Royal Economic Society, Cambridge University Press.

Lucas, R. (1988). On the Mechanics of Economic Development, *Journal of Monetary Economics*, University of Chicago, 22, 3-42.

- Lussato, B. ( 1977). *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris : Bordas.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*, *Harvard Book List*.
- Marx, K. (1948), *Critique de l'économie politique. Contribution à la critique de l'économie politique*, Paris : Éditions sociales, édition 1972.
- Marx, K. (1862), *Le Capital*, Paris : ed .M. Lachâtre.
- Pareto, V. (1927), *Manual of Political Economy*, Londres : Macmillan.
- Pascale, R. (2011). *La empresa en tiempos de la economía del conocimiento. Desafíos, estrategia, costos e interdisciplinaridad*, XIle Congrès International des Coûts, Punta del Este, Uruguay.
- Perroux, F. (1973). *Pouvoir et économie*, Paris : Bordas.
- Perroux, F. (1979). *L'entreprise, l'équilibre rénové et les coûts "cachés"*, préface de H. Savall in *Reconstruire l'entreprise* pp. VII à XII. Paris : Dunod.
- Reder, M.W. (1947). A Reconsideration of Marginal Productivity Theory, *Journal of Political Economy*. 55, 450-458.
- Robertson, D.H. (1940). *A Spanish Contribution to the Theory of Fluctuations*, Londres : *Economica*, 7(25), 50-65.
- Romer, P., (1986). Increasing Returns and Long Run Growth, *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Rousseau, D. (2011). Reinforcing the Micro/macro Bridge : Organizational Thinking and Pluralistic Vehicles, *Journal of Management*, 37(2), 429-442.
- Savall, H. (1974, 1975, 1981). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris : Dunod.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Savall, H. (1981, 2010). *Work and People : An Economic Evaluation of Job Enrichment*, Charlotte : Information Age Publishing.
- Savall, H. & Zardet, V. (1987, 2008). *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (1e et 5e édition), Paris Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2012, octobre). *Nouvel énoncé de la théorie socio-économique des organisations et des territoires*, Cahier de recherche ISEOR, Lyon.
- Sleesman, D. J., Coulon, D. E., Mc Namara, G. & Miles, J. E. (2012). Cleaning up the Big Muddy : A Meta-Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment, *Academy of Management Journal*, 55(3), 541-562.
- Smith, A., (1776). *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Londres : W. Strahan and T. Cadell.
- Solow , R.M., (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth, *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94.
- Stoléro, L., (1969). *L'équilibre et la croissance économique*, Paris : Dunod.
- Taylor, F.W.,(1911). *The Principles of Scientific Management*, New York, NY : Harpers and Brothers.
- Walras, L. (1877). *Eléments d'économie politique pure ou Théorie de la richesse sociale*, 1ère ed. 2e partie, Lausanne : Imprimerie L. Corbaz, Paris : Guillaumin, Bâle : H. Georg.
- Weber, M. (1924, 1964). *The Theory of Social and Economic Organization*, New-York, NY : Free Press.
- Wilkins, U., Nemerich, D. (2011). « Love It, Change It, or Leave It. » Understanding Highly-Skilled Flexible Workers'job Satisfaction from a Psychological Contract Perspective, *Management Revue*, 22(1), 65-83.

---

**Henri Savall**

Professeur émérite à l'Université Jean Moulin, Président-fondateur de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR). A créé et dirigé une maîtrise en audit et gestion opérationnels, un DEA en gestion socio-économique, et un doctorat en sciences de gestion à l'Université de Lyon. A dirigé plus de 70 thèses. Créateur et rédacteur en chef de la revue académique internationale Recherches en sciences de gestion-Management sciences- Ciencias de gestión publiant des articles originaux en trois langues : anglais, espagnol, français. Il a publié une vingtaine de livres, plusieurs centaines d'articles et de communications académiques, en anglais, français et espagnol, sur la théorie socio-économique des organisations qu'il a conçue et développée avec son équipe de l'iseor. Ce modèle de management, forgé par des recherches-interventions avec plus de 1300 entreprises et organisations de 72 secteurs d'activité et 37 pays, est le seul à avoir reçu le label du Bureau International du Travail (BIT). En 2001 il a reçu plusieurs récompenses de la part de l'Academy of Management et, conjointement avec Véronique Zardet, le Prix de la Médaille Rossi de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France) pour « l'ensemble de leurs travaux sur l'intégration des variables sociales dans les stratégies d'entreprises ».

**Véronique Zardet**

Professeur en sciences de gestion à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin. Présidente depuis 2009 de l'Association académique pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche en Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ADERSE). Elle dirige un master recherche en sciences de gestion et un master professionnel sur la conduite du changement dans les réseaux et les organisations sanitaires et médico-sociales. Aujourd'hui directrice de l'ISEOR, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, où elle conduit des recherches-interventions dans une variété d'organisations, administrations et entreprises. A dirigé une trentaine de thèses de doctorat et a reçu, conjointement avec Henri Savall, en 2001, la Médaille du Prix Rossi de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France) pour « l'ensemble de leurs travaux sur l'intégration des variables sociales dans les stratégies d'entreprises ». Elle a écrit plusieurs ouvrages, et une centaine d'articles et communications dans des revues francophones, hispanophones et anglophones, tant académiques que professionnels, sur la théorie socio-économique des entreprises et des organisations et ses multiples applications dans plus de 1300 entreprises et organisations.