

**APPROCHE SOCIO-ECONOMIQUE DES CONDITIONS DE VIE  
ET DE SANTE AU TRAVAIL :  
EXEMPLE DES TRAVAUX DE L'ISEOR**

**HENRI SAVALL, VERONIQUE ZARDET, MARC BONNET**  
**ISEOR, centre de recherche associé à l'Université Jean Moulin Lyon 3**  
**15 Chemin du Petit Bois 69130 ECULLY, France**  
**Tel : + 33 (0)4 78 33 09 66 Site web : [www.iseor.com](http://www.iseor.com)**  
**Contact : [bonnet@iseor.com](mailto:bonnet@iseor.com)**

**Résumé : l'approche socio-économique mise au point par l'ISEOR depuis 1973 a pour but de compléter les approches ergonomiques en leur donnant une dimension hyper-systémique. Cela doit permettre de resituer les actions de prévention, par exemple en ce qui concerne les troubles musculo-squelettiques, dans une approche économique et stratégique. L'hypothèse formulée est qu'il faut surmonter les injonctions contradictoires auxquelles sont soumis les managers par une approche intégrative entre les dimensions économiques et sociales que l'on dénommera « tétra-normalisation ».**

Introduction :

L'objet de cet article est de montrer qu'il existe des possibilités de concilier les objectifs sociaux d'amélioration des conditions de vie et de santé au travail et les objectifs économiques d'amélioration de la compétitivité au moyen d'une méthode de management socio-économique des entreprises et organisations

1) Origine de la théorie socio-économique

L'approche socio-économique des conditions de vie au travail a été créée en 1973 par Henri SAVALL<sup>i</sup> et expérimentée par l'ISEOR<sup>ii</sup> depuis 1976. Elle a pour objectif de définir les conditions de la compatibilité entre performance sociale et performance économique. Elle part du constat que les approches existantes relatives à l'amélioration des conditions de vie au travail négligent l'argumentation économique, pourtant décisive lorsque des dirigeants doivent prendre des décisions sous contrainte des ressources disponibles et des exigences des parties prenantes. C'est ainsi que les approches ergonomiques sont menacées dans leur mise en œuvre si elles ne sont pas accompagnées par une démarche les rendant compatibles avec les

contraintes économiques. Négliger la dimension économique et stratégique risque ainsi de conduire les décideurs à une sorte de schizophrénie où ils voudraient d'un côté améliorer les conditions de vie au travail et de l'autre réduiraient les budgets nécessaires à ces améliorations. L'objectif des premiers travaux de l'ISEOR au cours des années 1970-1980 était ainsi de montrer que les tentatives de prise en compte de la dimension économique<sup>iii</sup> proposées notamment étaient trop parcellaires, car elles ne permettaient pas d'éclairer les décideurs lorsqu'ils avaient à investir dans des actions d'amélioration des conditions de travail. Il fallait donc expérimenter qu'une nouvelle approche qui ne se contente pas de juxtaposer les dimensions sociale et économique, mais qui les intègre dans une méthode globale de management. C'est ainsi que l'équipe de l'ISEOR est intervenue depuis 1976 dans plus de 1100 entreprises et organisations réparties dans 34 pays afin d'élaborer dans un premier temps une méthode de construction de la compatibilité entre objectifs sociaux et économiques au sein des organisations, puis de tester cette méthode dans des contextes variés selon le principe de « contingence générique »<sup>iv</sup>. Entre-temps, les approches, principalement en milieu francophone, ont élargi le champ de l'ergonomie, en passant progressivement de la physiologie et de la bio-mécanique à une dimension plus systémique, mais elles n'ont pas encore pris en compte les apports de la théorie socio-économique.

- 2) L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique appliquée aux conditions de vie au travail : une théorie bio-systémique des organisations et des conditions de vie au travail

L'approche socio-économique propose un modèle « bio-systémique » des organisations, c'est-à-dire une théorie qui prend en compte la dynamique des interactions permanentes entre les structures et les comportements. Dans ce système, les structures de l'organisation comprennent les variables physiques technologiques organisationnelles, démographiques et mentales. Les comportements des acteurs quant à eux sont influencés par des événements aux niveaux individuel, du groupe d'activité, du groupe socio-professionnel, des groupes d'affinité et de l'organisation dans son ensemble. Les interactions entre structures et comportements constituent à la fois une force nécessaire à la production de biens et de services, ainsi qu'une source de dysfonctionnements que l'on peut classer en six catégories : les conditions de travail, l'organisation du travail, la [communication-coordination-concertation], la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre de la stratégie. Ces dysfonctionnements entraînent à leur tour des coûts cachés, mesurés au travers des indicateurs suivants : l'absentéisme, les accidents du travail et maladies, la rotation du personnel, la non qualité et les écarts de productivité directe. Les travaux de l'ISEOR ont permis de

démontrer que le niveau des coûts cachés dépasse en moyenne 70 % de l'équivalent de la moitié de la masse salariale avec charges, ce montant très élevé de coûts s'explique à la fois par les surcharges et par les non produits. A titre d'exemple, des absences entraînent à la fois des sursalaires liés à des indemnités payées aux absents et des non productions correspondant au manque à gagner pour l'entreprise de prestations vendables à ses clients. Comme on le voit, ce modèle constitue une approche globale du concept de conditions de vie et de santé au travail. Celles-ci ne se limitent pas à des aspects ergonomiques de charge physique ou mentale ou encore aux horaires et au stress et aux accidents du travail. Elles incorporent aussi les aspects liés à la communication et aux conflits entre vie au travail et vie hors du travail. On peut ainsi observer qu'une difficulté à concilier les contraintes horaires entre vie au travail et vie familiale se traduit par une dégradation des conditions de vie au travail, ce qui a des effets au plan économique. Cela se traduit par exemple par une baisse de la productivité ou par un manque d'énergie pour à entreprendre de nouvelles opérations de développement, comme le perfectionnement de nouveaux produits.

### 3) Etapes du programme de recherche de l'ISEOR de 1973 à 2008

Pendant une première période allant jusqu'à 1980, les travaux de recherche ont porté sur la mise au point de la méthode de calcul des coûts cachés tels que les coûts des accidents du travail et des maladies professionnelles. Ces travaux montrent en particulier qu'il existe deux sortes de coûts cachés : les coûts historiques et les coûts d'opportunité. A titre d'exemple, des blessures ont une incidence sur le surcroît de cotisation de l'entreprise pour accidents du travail (avec ses impacts étalés dans le temps compte tenu du mode de calcul opéré par les Caisses Régionales d'Assurance Maladie). Cela constitue un coût historique imputé sur un composant de coûts cachés dénommé « sursalaires ». les mêmes blessures entraînent aussi des coûts d'opportunité tels que les suivants :

- non productions à court terme, en raison de l'arrêt du poste de travail pendant la période de soin

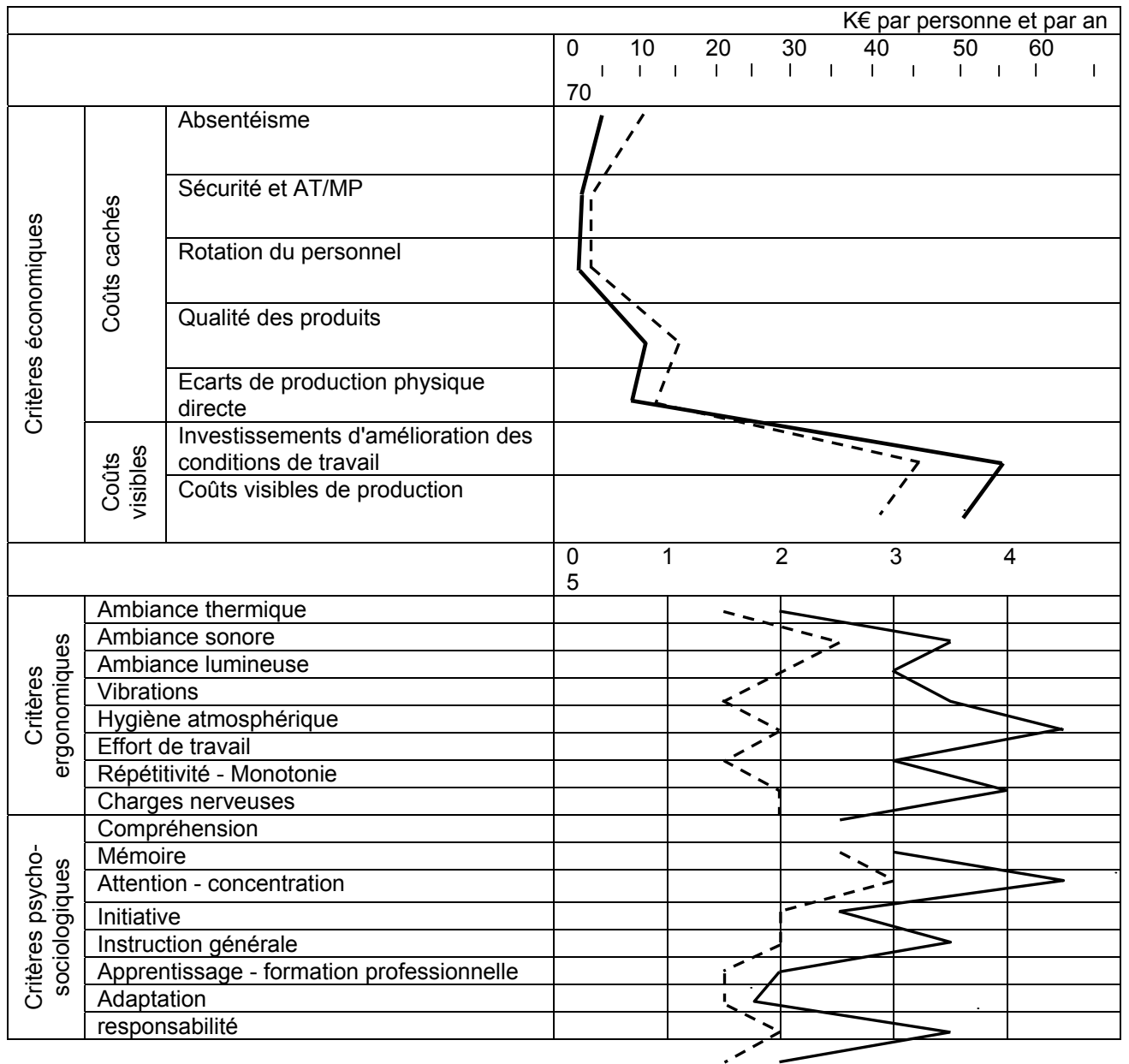
- non création de potentiel : certaines blessures entraînent une inaptitude du salarié, se traduisant au cours des années suivantes par une « restriction d'allure » et une baisse de la productivité directe. Il peut en outre exister un risque futur d'incapacité définitive.

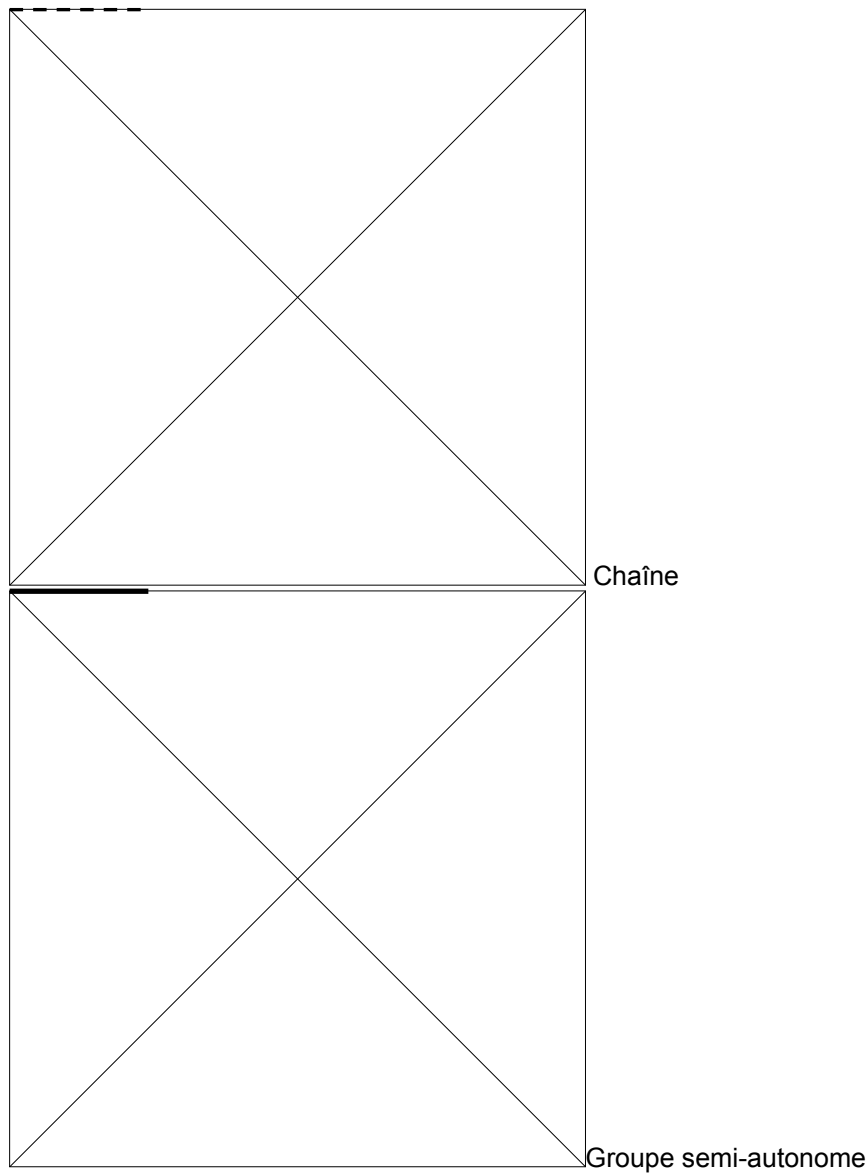
Les travaux sur les coûts cachés ont montré qu'il ne suffisait pas d'évaluer l'indicateur des coûts liés à la sécurité et aux accidents du travail. Les

dysfonctionnements de conditions de vie et de santé au travail on en effet un impact sur d'autres indicateurs de coûts cachés : absentéisme, rotation du personnel et écarts de productivité directe. A titre d'exemple, une évaluation multi-dimensionnelle des conditions de vie au travail réalisée en 1978 dans une entreprise industrielle d'électro-ménager a permis de comparer plusieurs variables économiques, ergonomiques et psycho-sociologiques entre un secteur de l'entreprise organisé sous la forme de chaînes de travail et une autre partie organisée en groupes semi-autonomes. La figure ci-dessous<sup>Y</sup> montre une synthèse de cette évaluation qui met en évidence deux principaux phénomènes :

- Les coûts cachés sont plus élevés sur les chaînes de travail que dans le cas des groupes semi-autonomes, où les critères ergonomiques et psycho-sociologiques de conditions de travail sont perçus comme bien meilleurs.
- En revanche, les coûts visibles sont un peu plus élevés dans le cas des groupes semi-autonomes, mais ces coûts liés notamment aux améliorations de conditions de travail et aux actions de formation intégrée sont compensés par la baisse des coûts cachés.

Cette expérience pilote, reconduite dans plusieurs autres études, a contribué à montrer que l'on ne peut pas isoler les variables des conditions de travail et de l'organisation du travail du reste du système de variables relatif à la santé au travail. Par exemple, l'amélioration de l'ambiance thermique sur les chaînes dans le cas mentionné n'a qu'un impact limité sur les coûts cachés si on n'améliore pas en même temps l'interaction entre vie au travail et vie hors du travail, ainsi que la stratégie interne et externe de l'entreprise. De manière plus générale, ces travaux indiquent qu'il ne serait pas pertinent au plan scientifique de calculer isolément les impacts économiques des problèmes de santé au travail, puisque le système à l'origine des coûts cachés englobe de nombreuses variables en interaction. A titre d'exemple, le degré de visibilité de la stratégie pour les acteurs a un impact sur leur perception des conditions de travail.

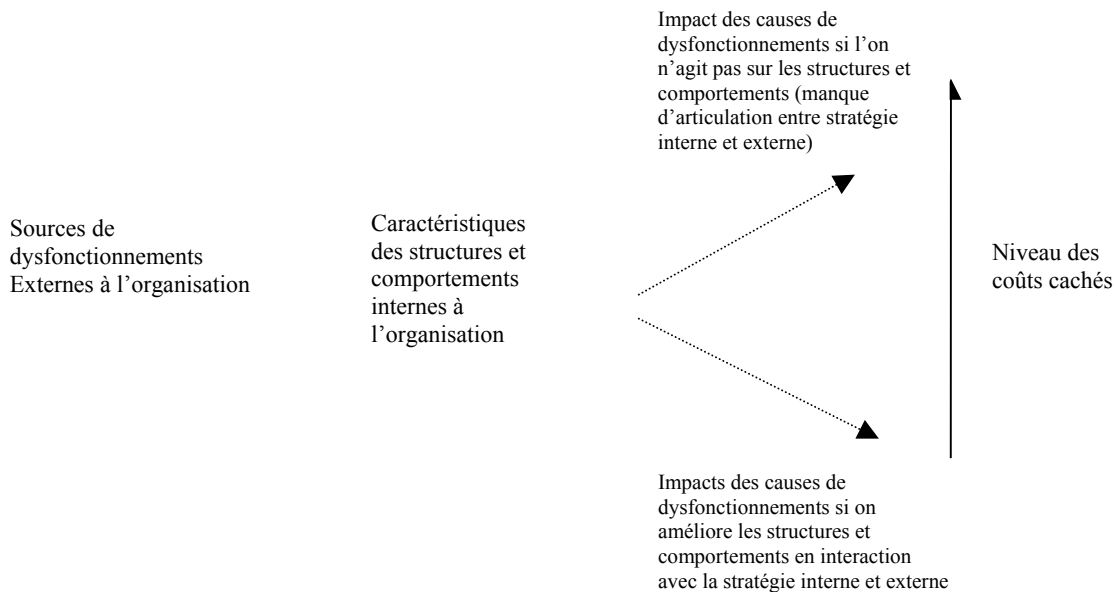




*Figure 1 - Profil d'évaluation multidimensionnelle (économique, ergonomique et psychosociologique) de deux modes d'organisation d'une même activité*

Cette première génération de travaux a également mis en évidence l'interaction entre conditions de vie et de santé au travail et hors du travail.

Les impacts des deux systèmes en interaction peut-être représentés par le schéma ci-dessous<sup>vi</sup>



*Figure 2 : Interaction entre conditions de vie et de santé au travail et hors du travail*

La deuxième génération de travaux à partir de 1980 jusqu'en 2000 a porté sur la mise au point d'une méthode d'intervention socio-économique qui permet d'accompagner les managers dans un processus de changement comprenant quatre étapes :

- Un diagnostic, où sont calculés les coûts cachés liés aux dysfonctionnements, avec un recensement et une interprétation de leurs causes.
- Un projet, qui consiste à apprendre aux acteurs à élaborer par eux-mêmes un plan d'actions synchronisées sur l'ensemble des variables du management de l'entreprise, de façon à mettre en œuvre une stratégie ambitieuse tout en prévenant l'apparition de dysfonctionnements.
- La mise en œuvre du projet au niveau de la direction et des différents secteurs de l'entreprise, de façon à irriguer l'ensemble de l'entreprise par un langage commun socio-économique, qui facilite le dialogue et la coopération entre les différentes rationalités.

-L'évaluation, qui comprend non seulement les volets psycho-sociologique et ergonomique, mais aussi le calcul d'une balance économique des résultats obtenus aux plans qualitatif, quantitatif et financier.

Ce processus s'accompagne d'une action de formation-concertation aux outils socio-économiques de management, où les budgets et résultats financiers de l'entreprise sont resitués dans une rationalité plus vaste, qui incorpore le potentiel humain et la santé au travail.

A partir des années 2000, les travaux de l'ISEOR ont porté sur la théorie de la « tétra-normalisation<sup>vii</sup> » en élaborant en quelque sorte une approche socio-économique et ergonomique intégrée du management, afin de surmonter les difficultés liées aux injonctions contradictoires des managers dans le contexte de la mondialisation et de la prolifération de normes : normes sociales, normes qualité-sécurité-environnement, normes du commerce et de la concurrence, et normes financières. Cette approche nécessite de remonter progressivement du niveau infra-micro-économique, celui de l'entreprise ou de l'organisation, vers les niveaux micro, méso et macro-économiques.

## Conclusion

Les travaux de recherche de la méthode socio-économique sont susceptibles d'aider les ergonomies à passer à une nouvelle étape dans le mouvement vers une approche de plus en plus systémique et stratégique. En quelque sorte, le défi consiste à élargir le champ traditionnel de l'ergonomie en proposant des outils et des méthodes de prévention au niveau du management des organisations et de leur environnement normatif.



---

<sup>i</sup> SAVALL, H (1975) . Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations, DUNOD.. Préface de J. DELORS (traduction en anglais et en espagnol).

<sup>ii</sup> ISEOR : Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations. Centre de recherche associé à L'Université Jean Moulin Lyon 3 et à l'EM. Lyon (Voir le site Internet : [www.iseor.com](http://www.iseor.com))

<sup>iii</sup> SAVALL, H (1980) « Reconstruire l'entreprise – Analyse socio-économique des conditions de travail ». DUNOD. Voir pp 224-225

<sup>iv</sup> SAVALL, H ; ZARDET, V. (2004) Observer l'objet complexe : méthode qualimétrique

<sup>v</sup> Voir SAVALL, H (1999) Reconstruire l'entreprise, Préface de J. DELORS (voir p 96)

<sup>vi</sup> SAVALL, H. ; ZARDET, V. (1987) : Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable, *Economica*

<sup>vii</sup> SAVALL, H ; ZARDET, V. (2005) : Tétranormalisation : défis et dynamiques, *Economica*