

Performance et coûts cachés

par Jacques Moreau,

Président-directeur Général du Groupe JMC, Ingénieur en Gestion, Enseignant et Superviseur accrédité par les associations européenne et internationale d'analyse transactionnelle.

La notion de **coûts cachés** (par opposition à coûts visibles¹), a été particulièrement étudiée par le Professeur Henri Savall² et son équipe de l'université Lumière de Lyon 2 avec le parrainage du Groupe de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon.

Depuis 1976, ces travaux s'appuient sur 35 000 heures de recherche (dont les deux tiers au sein des entreprises), 35 000 pages de publications et 60 thèses de sciences de gestion.

Les coûts cachés ne sont ni quantifiés, ni surveillés. Ils ont pourtant une incidence sur le résultat de l'entreprise, mais ils ne sont pas pris en considération lors de la prise de décision par le management de l'entreprise.

Ils sont partiellement compressibles par des actions spécifiques qui touchent :

- L'augmentation de la valeur ajoutée produite.
- Le développement de la performance
- L'amélioration de l'organisation
- La construction ou le renforcement d'un climat de confiance
- Le développement des personnes et de leurs relations professionnelles.

Les coûts cachés sont de deux ordres :

- **Les surcharges :**
 - **Sursalaire** : Utilisation inappropriée du temps professionnel en rapport avec le coût salarial.
 - **Surtemps** : temps passé à la régulation d'un dysfonctionnement (technique, relationnel, organisationnel...) Etc.
 - **Surconsommation** : quantité de produits consommés en plus pour réguler un dysfonctionnement.
- **Les non produits :**
 - **Non-production** : perte de production ou d'activité engendrée par un dysfonctionnement.

- **Non-création** de potentiel stratégique : performance latente retardée en raison d'un dysfonctionnement
- **Risques** : non-prévision ou prise en compte de risques actuels ou futurs.

Ces coûts cachés se manifestent par des indicateurs :

- Absentéisme
- Accident du travail
- Rotation du personnel
- Non-qualité
- Sous productivité directe
- Mauvais climat interne
- Perte de confiance de tout ou partie du personnel.

Mais aussi :

- Difficultés financières
- Déficit d'image chez les clients
- Difficulté à vendre à un prix de marché
- Démêlés juridiques
- Surenchère syndicale

Quelques mesures de ces coûts cachés³

Secteurs d'activité	En euros par personne et par an	En % de la masse salariale
Industries		
Électronique	46 000	220 %
Métallurgie	18 000	80 %
Verrerie	38 000	150 %
Électroménager	12 000	50 %
Agroalimentaire	11 000	45 %
Services		
Banques	18 000	45 %
Maintenance	16 000	40 %
Télécoms	8 000	30 %
Mairie	9 000	40 %

NB : Sur la base des interventions conduites par le Groupe JMC, nous avons pu constater des mesures similaires dans d'autres secteurs d'activité par exemple : Bois, papier, carton, assurance, conseil aux entreprises, grande distribution, mécanique, chimie, hôpitaux, services sociaux, services publics de l'Etat ...Etc. Il est à noter que ces coûts cachés existent aussi bien dans des entreprises privées ou publiques, prospères ou en difficulté.

¹ C'est-à-dire enregistrés dans un document comptable ou extra comptable

² Professeur en sciences de gestion

³ Source : étude de l'université Lumière Lyon 2

Il est raisonnable d'évaluer le résultat économique sur la réduction des coûts cachés entre **3 000 et 23 000 par an et par personne**.

Ces résultats se mesurent en :

- Économies de charges,
- Croissance de chiffre d'affaires rentable
- Développement de l'investissement immatériel

On obtient simultanément l'amélioration de la satisfaction des partenaires externes (clients, fournisseurs, actionnaires...) et de membres de l'entreprise (dirigeants, cadres supérieurs et intermédiaires, salariés).

L'apport du Groupe JMC

Le Groupe JMC s'est donné comme vocation d'aider les entreprises (et les institutions de tous types) à améliorer leur performance économique en s'appuyant sur le développement des personnes et des organisations. C'est ce que nous appelons l'approche « **Santé et Développement des Organisations et des Personnes** ® ».

Cette approche est un corps de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être qui est nourri depuis 16 ans de nombreuses sources (d'une conception moderne de la gestion des entreprises, de la sociologie des organisations et la psychologie du travail) et élaborée par une coopération soutenue et amicale avec **Jean-Luc Pignol**, psychologue et psychothérapeute, directeur associé au sein de notre Groupe.

Elle s'appuie sur les conceptions suivantes :

Une conception de l'entreprise comme un TOUT : un système, une entité économique, sociale et juridique, un organisme vivant. L'entreprise est un équilibre de forces internes et externes visant à se pérenniser en produisant une valeur ajoutée (richesse) utile, reconnue et acceptée dans son environnement.

Une conception de l'homme au travail comme acteur et sujet, non réductible à sa compétence et à ses fonctions. Comme être humain, il est au carrefour d'influences psychologiques, historiques, culturelles et médiatiques.

Une conception du rapport Hommes Entreprise comme une dualité, une dialectique (une opposition d'intérêts) appelant à une régulation et à un équilibre dans un espace-temps identifié.

Une conception du management visant à la prise en compte de tous les paramètres de choix conduisant à la production du résultat : technologie, organisation et procédures, couple produit-marché, système de gestion, stratégie et développement des ressources humaines, augmentation de la performance...etc.

Cette conception peut se résumer dans un modèle de représentation de l'entreprise qui intègre les différentes forces d'équilibre (la santé) et de développement. (Cf. schéma en annexe).

Une conception de l'intervention basée sur :

- *Une approche contractuelle* engageant les mandataires sociaux, les personnes concernées et l'équipe d'intervenants autour d'un objectif.
- *Un pilotage* clairement maintenu dans le giron de l'entreprise
- *Une déontologie* intégrant le respect des personnes et de l'entreprise comme système
- *Des méthodologies* d'intervention identifiables et référées à des corps de savoirs.
- *Une mise à disposition de ressources pluridisciplinaires* en fonction des objectifs : ingénieurs, gestionnaires, experts financiers, psychosociologues, facilitateurs de processus, juristes...Etc. .

Comment obtenir ces résultats ?

Ces résultats s'obtiennent en travaillant à **7 niveaux logiques** :

1. **Les personnes** : dans le cadre de l'objectif visé, il s'agit de travailler avec les personnes pour qu'elles puissent donner le meilleur d'elles-mêmes. Particulièrement, il convient de minimiser le « stress⁴ » lié aux changements et évolutions puisqu'il est scientifiquement avéré qu'il diminue les facultés humaines.

Ceci est obtenu grâce à des mini-formations, à des entretiens individuels de type coaching, ou à des activités spécifiques à la réduction du stress par exemple.

⁴ : À titre informatif, le **Bureau international du travail** a mesuré le coût des maladies liées au stress des salariés américains : il arrive au chiffre astronomique de deux cents milliards de dollars soit l'équivalent des bénéfices des cinq cents sociétés les plus prospères. Au Royaume-Uni, on estime que les pathologies causées par le stress absorbent près de 10 % du PNB. La France n'est pas épargnée par ce phénomène et se situe au même niveau.

2. **Les relations** : il convient de renforcer les comportements qui facilitent des relations professionnelles constructives et de diminuer les « dérives » : jeux de pouvoir, pressions catégorielles, rumeurs, sous entendus, individualisme ou négation des différences.

À ce niveau les résultats sont obtenus par des travaux en groupe régulés par un facilitateur de processus.

3. **La performance** : il s'agit d'améliorer la performance économique par des études et mise en œuvre de solutions technologiques, d'amélioration des flux, d'optimisation de valeur ajoutée, de vente ou d'achat, des processus de gestion (finances, juridique, fiscalité...).

Le résultat est obtenu grâce à des études et des mises en œuvre réalisées par des experts en collaboration avec les membres de l'entreprise.

4. **L'organisation** : il s'agit d'optimiser l'organisation de l'entreprise, ses procédures, ses règles de fonctionnement, son organigramme, la répartition des tâches opérationnelles et fonctionnelles, le rapport à l'extérieur et le renforcement des structures d'autorité.

Le résultat est obtenu par la mise en place concertée d'une organisation optimisée par rapport aux objectifs et référée aux points clés de la structure et du fonctionnement d'une entreprise⁵

5. **La culture** : il s'agit de repérer les aspects culturels qui facilitent l'atteinte des objectifs et ceux qui les freinent.

Le résultat est obtenu par une prise de conscience collective des aspects culturels limitants et par l'adoption progressive de nouveaux comportements culturels.

6. **Une communication adaptée et claire** : « il convient de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit ».

Ce résultat est obtenu par la synthèse des actions communiquées périodiquement aux membres de l'entreprise par des moyens adéquats : forums, conventions, journaux internes, intranet, réunions...Etc.

7. **Une méthode managériale** qui :

- *Utilise et active toutes les zones de dialogues* de l'entreprise : hiérarchie officielle et sous jacente, syndicats et élus du personnel...Etc.

- *Accepte de prendre en compte et traiter tous les problèmes* sans les sous (ou sur) estimer : conditions de travail, organisation du travail, communication et concertation, gestion du temps, formation, sanctions et récompenses, modes de relations hiérarchiques...Etc.

*NB : prendre en compte un problème ne signifie pas dire oui à tout, ni confondre un signe avec un problème. Il s'agit bien de « **problématiser** » ce qui est vécu comme un problème par certaines personnes ou sous-groupes.*

- *Mobilise toutes les catégories d'acteurs* : direction, encadrement ouvriers, employés et techniciens.
Ce résultat est obtenu par le coaching de l'équipe dirigeante ou de l'équipe projet en vue de l'application effective de ces principes appliqués de façon adaptée à l'entreprise.

En conclusion :

Il existe dans toutes les entreprises des **gisements de performance qui restent largement inexploités.**

Lorsque :

- La conjoncture devient plus incertaine,
- La concurrence se fait plus pressante,
- Les exigences des tous les partenaires tendent à s'imposer,

La responsabilité des dirigeants est de plus en plus mobilisée vers la réalisation d'un point d'équilibre qui permet de générer des performances significatives. C'est bien la cohérence de travail entre les 7 niveaux logiques ci-dessus évoqués qui constituent le cœur d'un nouveau management qui permet de générer à la fois de la performance et du bien-être au travail des membres de l'entreprise.

L'apport du Groupe JMC ⁶ peut contribuer à générer cette performance supplémentaire dans un esprit de collaboration avec ses clients et dans une perspective de développement.

Enfin, nous pouvons citer ce constat du Professeur Michel Guichard ⁷: « *On ne connaît pas de développement organisationnel qui ne s'appuie sur un développement humain* ».

Chiche ?

⁵ Modèle exclusif mis au point par le Groupe JMC qui permet de repérer les leviers principaux permettant d'optimiser l'organisation d'une entreprise.

⁶ 9, rue du Golf – Parc Innolin – 33700 Mérignac.

Tél : 05 56 12 78 78 – Mail : Groupe.Jmc@wanadoo.fr

⁷ Professeur de psychologie sociale clinique à l'université de Besançon, Analyste, enseignant et superviseur.

Représentation schématique de la structure et du fonctionnement d'une entreprise

