

Le ménagement des coûts

Quelques recettes pour réduire les dépenses... sans augmenter les revenus !

Alain Coulon, Secrétaire d'ADELI

En octobre 1996, le numéro 25 de notre Lettre contenait un article intitulé : les cost killers (tueurs de coûts). Certains dirigeants avaient déjà compris qu'il était beaucoup plus facile de réduire les dépenses que d'augmenter les revenus.

Depuis cette époque, la mise en pratique de ce principe d'économie s'est amplifiée. De nombreuses entreprises suppriment impitoyablement toute dépense qui ne contribue pas directement à la satisfaction du client.

C'est une excellente stratégie pour préserver un équilibre financier à court terme, spécialement en période de récession. En revanche, la suppression d'investissements, selon des critères exclusivement comptables, ne compromet-elle pas la pérennité de l'entreprise ?

Un constat

Le trésorier d'ADELI observe, depuis plusieurs années, les réticences croissantes des entreprises adhérentes à cotiser par une somme significative de 180 euros (le prix d'un petit repas d'affaires) à la réalisation d'objectifs communs.

Une enquête sur les raisons de cette désaffection fait apparaître des causes diverses :

- crainte d'un filtrage pointilleux des demandes marginales ;
- dissuasion par élévation d'obstacles administratifs ;
- suppression des budgets annexes ;
- incitation des salariés à prendre en charge leurs frais d'information professionnelle ;
- dissolution des services de support fonctionnel : méthodes et qualité ;
- externalisation du service informatique ;
- fusion des systèmes d'information d'établissements voisins dans un Groupement d'Intérêts Économiques.

Ces divers motifs convergent vers une conclusion incontournable : l'informatique est devenue un centre de coût qu'il faut maîtriser : un boulet dont il faut partager la charge.

Les gourous se seraient-ils mis les perspectives dans l'œil ?

Que n'a-t-on entendu, naguère, sur l'importance du système d'information pour le management des entreprises ? La recherche de l'avantage concurrentiel imposait aux entreprises de se distinguer par l'innovation. Comment mieux innover qu'en prenant une longueur d'avance sur ses concurrents en exploitant intelligemment les ressources des systèmes d'information ?

L'exploitation des possibilités de ces systèmes allait offrir, à la clientèle, de nouveaux services ou améliorer les services existants. Au nom de cette

perspective attrayante, on a vu fleurir, dans l'enthousiasme, à grand renfort d'investissements, de nombreux projets ambitieux.

Mais, après plusieurs années, nombreuses sont les Directions qui attendent encore les fructueux retours d'investissements escomptés. La conjoncture économique devenant plus rigoureuse, les financiers ont sévi en fermant les robinets. Les projets, qui ne s'étaient pas encore enlisés, ont été arrêtés.

Les arguments tarifés des conseillers ont viré à 180 degrés. Il ne s'agit plus de vendre des améliorations mais de vendre des économies.

On ne manque pas d'imagination pour résoudre l'improbable équation : « faire mieux en consommant moins ». En voici quelques exemples :

- économies d'échelle par regroupement de services généraux, dont l'informatique ;
- mise en œuvre de progiciels universels ;
- externalisation des traitements ;
- externalisation des développements ;
- externalisation de la stratégie des systèmes d'information.

Fallait-il jeter le bébé avec l'eau du bain ?

Au-delà d'une incidence défavorable aux mouvements associatifs, cette vague de réductions des dépenses dénote une interprétation très frileuse des principes de gouvernance de l'entreprise.

On part d'une excellente idée, pleine de bon sens. Il est évident qu'une partie du potentiel de l'entreprise s'évapore, en pure perte, sous forme de gaspillages.

Il convient de responsabiliser les collaborateurs de l'entreprise, en les incitant à économiser les moyens logistiques de l'entreprise et en les invitant à détecter les dépenses inutiles.

Mais, on a jugé, en haut lieu, qu'une campagne de sensibilisation, reposant sur une maturité intellectuelle et morale du personnel, serait une opération vouée à l'échec. On a préféré lui substituer une approche plus autoritaire qui a fait ses preuves dans de nombreux domaines.

Le proverbe l'affirme « les petits ruisseaux font les grandes rivières ». Logiquement, avant d'envisager d'endiguer les grandes rivières, on va surveiller attentivement le niveau des ruisseaux.

Les petits ruisseaux

Pour tarir ces petits ruisseaux, l'entreprise embauche de nouveaux talents chargés de traquer les petites dépenses inutiles.

Il ne s'agit pas de motiver le personnel pour lutter contre le gaspillage, mais de mettre en place une structure technocratique. Dans le calme feutré des bureaux éloignés de toute récrimination des victimes, on construit un modèle économique fondé sur des ratios. On calcule certains ratios statistiques (coût par nature de dépense et par individu). Puis, on exerce des contrôles pointilleux et draconiens, individu par individu, pour faire tomber les dépenses de chacun sous la barre calculée.

La papeterie

On contingente les fournitures de papeterie, faciles à dénombrer et à affecter, et on exige une centralisation et une justification de chaque commande. Le personnel, rebuté par ces démarches, s'accommodera de cette pénurie en la palliant éventuellement par des apports personnels. Juste retour des choses après les abus d'antan où les fournitures de l'entreprise alimentaient toute la famille de l'employé.

Les services généraux

On personnalise l'emploi des moyens logistiques en relevant l'identité de chaque utilisateur après avoir exigé une justification dûment contrôlée.

Les locaux

On regroupe les employés selon des normes d'occupation des sols. Plusieurs salariés peuvent très bien partager successivement le même bureau. Il suffit d'un bon planning et de quelques casiers.

Les frais de déplacement

On limite les déplacements en obligeant le salarié à prouver, a priori, la rentabilité de son mouvement. La signature de deux niveaux hiérarchiques sera un obstacle suffisant pour annihiler les velléités de « bougeotte ».

La veille technologique

On filtre soigneusement les participations aux associations et aux manifestations professionnelles, dont on est incapable de mesurer les retombées immédiates.

Les projets en cours

On n'hésite pas à interrompre certains projets en cours qui ont déjà consommé 80 % de leur budget. Un arrêt du projet permet de gagner, en marge nette, les 20 % restants.

La motivation

Ces mesures apportent un premier résultat immédiat : la démotivation du personnel qui réagit à ces dispositions mesquines par une baisse d'enthousiasme. Le personnel, pas plus royaliste que le roi, ajuste sa productivité au niveau de considération dont il est gratifié. Les traqueurs de coûts auraient-ils omis d'intégrer les facteurs humains dans leurs équations économiques ?

Les grandes rivières

Mais l'austérité n'est pas équitablement partagée entre tous les facteurs de dépenses. Certains foyers où se consomment les marges de l'entreprise restent à l'abri de toute investigation : ce sont des niches protégées.

La publicité

Pour promouvoir les offres de l'entreprise, il faut communiquer. Le Client - qui est au centre des préoccupations de l'entreprise¹ - est un être influençable. Il a besoin qu'on le conduise par la main jusqu'à l'acte d'achat des produits et services de notre entreprise. Si le budget global de communication destiné à promouvoir l'image de l'entreprise peut être écorné, le budget de publicité ciblée sera maintenu voire amplifié.

Le Client visé :

- qui tourne machinalement les pages de sa revue professionnelle à la recherche des articles rédactionnels ;
 - qui met à profit les écrans publicitaires télévisés pour vaquer à d'autres occupations ;
 - qui se débarrasse des luxueux publipostages en les jetant à la corbeille ;
 - qui surfe entre les éruptions de messages publicitaires sur Internet ;
- reste une cible que l'on pense irrémédiablement attirée par la flèche qu'on lui envoie.

¹ Voir « La tarte à la CRM » dans la Lettre n° 52 de juillet 2003

La solidarité sociale

Dans un paysage économique balayé par les vents de la mondialisation, l'entreprise est amenée à effectuer des ajustements de personnel. Il faut prendre des décisions courageuses en n'hésitant pas à indemniser selon les règles en vigueur, les producteurs devenus moins compétitifs par rapport à leurs concurrents délocalisés.

Mais il faut aussi « remercier » les dirigeants qui ont cessé d'être utiles. Il faut faire preuve de solidarité à leur égard. L'entreprise leur proposera un poste sur mesure où ils continueront à percevoir leur traitement en contrepartie d'une activité aussi floue qu'incontrôlable. Aux autres, déjà en piste pour une nouvelle carrière, l'entreprise versera les indemnités négociées lors de l'embauche.

Les indemnités de licenciement (épargnées par l'impôt) constituent désormais, pour certains cadres, la partie principale de leurs revenus.

Les conseils externes

Pour démêler l'imbrication des difficultés avant de résoudre les véritables problèmes, l'entreprise fait appel à des cabinets de renom auxquels elle confie la mission de remise de l'ordre.

Les périodes difficiles ont toujours favorisé la prolifération de conseils. Leurs honoraires sont dus même lorsque leurs recommandations ne sont pas mises en application.

Les acquisitions aventureuses

Pour tenter de relancer sa croissance, l'entreprise est invitée à renflouer un partenaire défaillant - opérant parfois sur un autre continent - en rachetant, au prix fort, un fonds de commerce qui s'avère, souvent, être un gouffre sans fond.

L'organisation transversale

Pour s'assurer de la bonne application des règles de gestion, il convient d'introduire des niveaux de contrôle transversaux pour éviter toute collusion entre le salarié et son niveau hiérarchique supérieur.

Conclusion

« Il n'y a pas, d'un côté, les recettes et de l'autre, les dépenses. Il y a d'un côté les recettes et les dépenses utiles et de l'autre, les dépenses inutiles ». A. Detoef.

Nos réducteurs de coûts reçoivent mission d'apprécier l'utilité et l'inutilité des dépenses de l'entreprise, mission qu'ils accomplissent consciencieusement... mais :

- la pérennité de l'entreprise entre-t-elle en ligne de compte dans leur échelle d'utilité ?
- la motivation du personnel est-elle un facteur dont on peut faire l'économie ? ▲

a_coulon@club-internet.fr