

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.  
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.  
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

## LE DOIGT ET LA LUNE

# RÉDUIRE LES COÛTS N'EST PAS GAGNER EN PRODUCTIVITÉ

**D'après un sondage réalisé récemment auprès d'un panel d'acheteurs, « l'indicateur des objectifs de réduction de coûts des entreprises n'a jamais été aussi élevé. 82% des sondés indiquent qu'il s'agira de l'objectif premier en 2016, en hausse de 5 points par rapport à 2015 »<sup>1</sup>. Nous ne ferons pas l'injure à nos amis et collègues acheteurs de penser qu'ils sont dupes, mais si les mots ont un sens, l'objectif simpliste ainsi énoncé n'est pas seulement réducteur, il est dangereux. Compétitivité, performance et productivité ne relèvent pas du même registre.**

### Coût vs Dépense

Qualifier une dépense de coût dit une intention, au contraire de la notion comptable de dépense qui est neutre. On peut dépenser pour investir, pour pallier un accident ou un risque, pour jouir de l'usage d'un bien ou d'un service... Il n'en va pas de même avec la notion de coût, manière de désigner négativement une dépense. Il suffit de dire d'une dépense qu'elle est un « coût » pour induire l'évidence de la pertinence de sa réduction. Réduire l'effort d'investissement en équipements productifs, en prospection commerciale, en R&D..., est une économie de dépenses. Verser des dividendes, rémunérer le travail, servir la rémunération des ressources financières mobilisées sont également des dépenses. Leur réduction n'est pas un objectif pour l'entreprise. L'on voit bien ainsi par exemple comment l'assimilation des « impôts » à des coûts conduit à des comportements illégitimes politiquement, éthiquement scandaleux quand bien même ils ne seraient pas aisément condamnables pénalement.

### Dépense et compétitivité

La réduction des coûts n'est pas plus synonyme de gains compétitivité. Si la compétitivité immédiate d'une

entreprise résulte de la pertinence de son modèle d'affaire, celle-ci est relative à l'espace concurrentiel particulier qui est le sien, à un moment donné. Bien sûr, la compétitivité immédiate par les prix est en relation avec les offres concurrentes<sup>2</sup> sur les marchés. Les prix cependant ne sont pas un simple cumul des coûts. Ils sont un résultat complexe du consentement à la dépense des clients<sup>3</sup> et d'objectifs de profit (pour l'investissement, pour le développement, pour la rémunération des actionnaires...). Ils sont fonction de tous les autres aspects de la compétitivité par la qualité, par l'innovation, par la marque (la confiance) et in fine, par la pertinence de l'utilité sociale de l'activité productive.

### Coûts, productivité et performance

La réduction des coûts n'est pas en soi un gage suffisant de performance de l'entreprise. Des réductions excessives et/ou mal gérées des dépenses peuvent être contradictoires avec des objectifs de performance, notamment du côté de la qualité (de la pertinence donc), des investissements ou de l'attractivité de l'entreprise. Penser la productivité (un ratio) en termes de coûts revient à ne considérer que le dénominateur. La productivité n'est améliorée par la réduction des moyens mobilisés



Par Xavier Baron, ATEMIS<sup>6</sup>

à titre coûteux qu'à la condition de garantir une production constante, notamment en qualité<sup>4</sup>. Elle peut naître tout autant de l'augmentation de la production en valeur et/ou en revenus, à moyens constants.

### La réduction des coûts n'est pas un objectif en soi

Il n'y a donc de gains de productivité que si l'on fait l'hypothèse d'un maintien de la production (de la valeur créée) avec une réduction (quantitative et qualitative) des moyens alloués... Par une pression sur les coûts (et les dépenses) on permet souvent de révéler l'existence d'un dysfonctionnement, de sous opti-

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.  
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.  
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

misation, de « gras »... C'est une manière de conduire le changement souvent mobilisé. Mais la raison RH nous rappelle qu'il faut encore veiller à ne pas maltraiter la source de la valeur ; le travail, ni renoncer à la finalité même de l'activité productive ; une création de valeur par un accroissement de l'utilité sociale de productions matérielles et immatérielles de qualité.

### L'empreinte technologique ne dit pas le gain en valeur

La productivité est également affaire d'innovation technologique. Mais si elle ne permet qu'un remplacement de l'homme par la machine, la dépense est déplacée, elle n'est pas plus productive. L'usage de technologies nouvelles peut temporairement améliorer le modèle d'affaire (ou de revenu) mais à condition de ne pas dégrader le modèle économique, c'est-à-dire par exemple, de ne pas réduire la qualité ou de ne pas générer des externalités économiques et sociales ; sur l'environnement, la santé ou l'emploi par exemple. Il faut toujours distinguer le modèle économique (comme créer une valeur réelle) du modèle d'affaire (comme dégager des marges et un revenu monétaires). Il n'y a de valeur économique supplémentaire créée par la technologie qu'à condition qu'elle permette de produire une utilité nouvelle et supplémentaire que l'on ne pouvait pas obtenir avant ou sans elle.

### A la source de la productivité, il y a le travail

Au-delà d'un raisonnement sur les coûts, la technologie est un formidable levier quand elle sert l'oppor-

tunité de valoriser le travail humain, de l'étendre, de l'augmenter. La valeur n'est pas dans « faire pareil mais moins cher ». Elle est dans le pourquoi et pas seulement dans le combien. Dit autrement, l'apport de la technologie n'est pas dans la technologie. Il est dans ce qu'elle facilite, permet, induit du côté d'une capacité accrue du travail à produire de la valeur. L'outil et le levier de la technologie ne sont jamais suffisants. « *Science sans conscience...* », disait-on autrefois. C'est toujours le travail, augmenté par la technologie, valorisé par des produits utiles nouveaux, qui produit de la valeur économique.

### Distinguer l'outcome de l'output

La performance n'a rien de naturelle. C'est un construit social. C'est une représentation de l'utilité sociale que les acteurs choisissent d'ériger en finalité de l'activité productive. La compétitivité comme la rentabilité sont des résultats. Leurs significations varient selon les termes mis en relation ; numérateur et dénominateur, grandeurs tangibles ou immatérielles, réel ou monétaire. Pour l'entrepreneur, pour l'économiste comme pour le DRH, l'objectif réside dans la valorisation du travail créateur d'utilité sociale. Notre boulot de gestionnaire, c'est de transformer du travail en performance. Ce n'est pas d'abord de réduire des coûts. Il y a bien une exigence de recherche de gains de productivité, ne serait-ce que par respect du travail mobilisé et de tous ceux qui le mettent en œuvre. Mais l'obtention d'une certaine productivité ne garantit pas l'obtention d'une compétitivité suffisante pour dégager des profits légitimes et nécessaires, tant du point

de vue de l'entrepreneur (des capacités d'investissements), que des salariés (pouvoirs d'achat et conditions de travail) que des pouvoirs publics (l'impôt) et des apporteurs de capital.

Rechercher un outcome (revenu) sans accroître l'output (la valeur) condamne à se résoudre à une spirale de décroissance et de déflation. C'est ouvrir la tentation de faire de la qualité un résultat, une variable d'ajustement. C'est nier le sens même de l'activité économique et du travail. C'est ouvrir tout grand l'espace aux risques psychosociaux... La focalisation simpliste sur un objectif de réduction des coûts, c'est faciliter le développement des formes de prédation de la valeur, typique peut-être d'un premier âge d'accumulation initiale des NATU<sup>5</sup>, mais fondées sur des détournements de valeur et sur la jouissance de rentes. Bien sûr, les règles du jeu d'une économie financiarisée et instrumentée par les métriques gestionnaires actuelles imposent de transformer rapidement la valeur (réelle) en revenus (monétaires) mais il faut se garder de prendre la proie pour l'ombre.

« *Quand le sage montre la lune, l'imbécile regarde le doigt* ». Ce qui compte n'est pas seulement ce que l'on compte, par convention, par habitude ou par défaut. C'est la capacité réelle à produire une valeur économique, y compris immatérielle et sociétale. Le gestionnaire et plus particulièrement le gestionnaire RH ne peut pas ne pas regarder le doigt ; ce qui est monétisé et repartit. Il ne doit cependant jamais pour autant perdre de vue qu'on ne transforme pas durablement monétairement ce qui n'a pas de valeur réelle. ■

<sup>1</sup> Enquête annuelle AgileBuyer : [www.decision-achats.fr](http://www.decision-achats.fr) - « Les 10 objectifs des départements achats en 2016 ».

<sup>2</sup> Ce qui suggère une hypothèse de stricte comparabilité des productions en qualité et en pertinence, notamment sous l'angle local et territorial, qui n'est évidemment pas acquise pour les services en général.

<sup>3</sup> Relativement à des usages nécessairement spécifiques dont ils sont les premiers évaluateurs et le plus souvent, coproducteurs également.

<sup>4</sup> La comparabilité de la qualité (ou pertinence) suppose la possibilité d'une standardisation, une hypothèse qui ne va pas de soi pour les services.

<sup>5</sup> Acronyme de l'été 2015 pour « Netflix, Airbnb, Tesla et Uber » (après les GAFA).

<sup>6</sup> Laboratoire d'Intervention et de Recherche, Professeur associé Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Pr. affilié ESCP Europe