

Coûts cachés, coûts visibles : les 2 ennemis de la PME

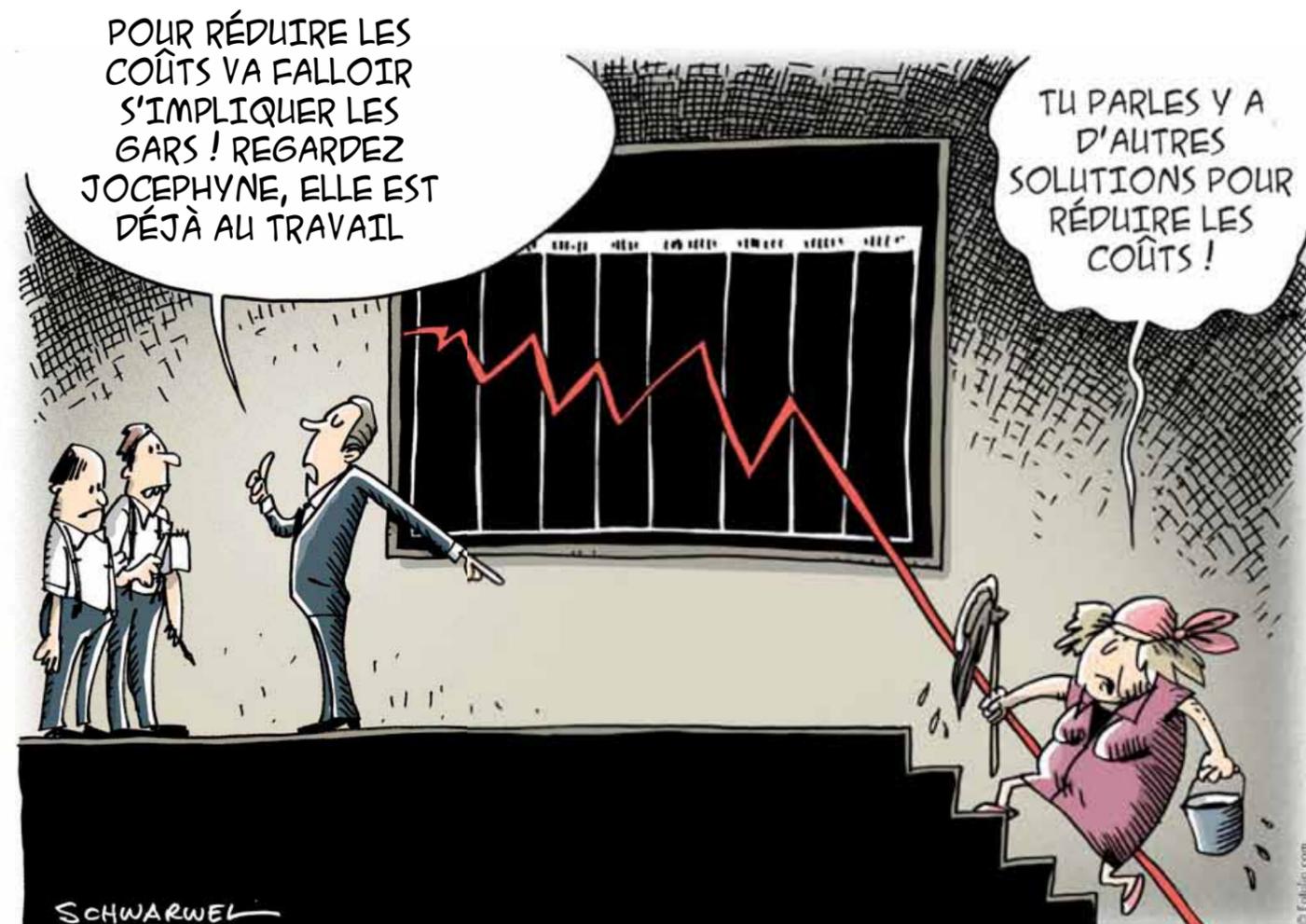
Pour augmenter sa rentabilité, le dirigeant de PME dispose d'un levier qu'il ne juge pas toujours à sa juste valeur : la réduction des coûts, visibles ou cachés. Une expertise qui montre tout l'intérêt de les évaluer pour inciter les dirigeants de PME à les réduire rapidement. Quelques conseils du Groupement Novalto pour diminuer ces coûts.

Traquer les coûts cachés

On peut définir les coûts cachés comme étant des coûts qui n'apparaissent pas dans le système comptable. Ils sont très souvent fondus dans le coût des produits et des activités. Même s'ils n'ont pas d'existence dans le système d'information de l'entreprise, ils peuvent mettre à mal sa performance et même son existence. La plupart du temps, les coûts cachés proviennent d'un dysfonctionnement humain, lié à l'organisation, au management, ou tout simplement à la nature humaine : l'absentéisme, le turn-over, l'arrêt de travail, la diminution de la performance et de la qualité... Ces dysfonctionnements sont rarement mesurés, par manque de temps ou de moyens. Or, les comparatifs faits par de nombreux acteurs montrent que les estimations des coûts cachés sont souvent beaucoup plus élevées que les évaluations faites par les dirigeants eux-mêmes. Prenons le cas de l'arrêt de travail qui montre bien la complexité de l'évaluation financière de ce coût à demi caché.

Mesurer le coût d'un arrêt de travail

Pour arriver à chiffrer combien coûte l'absentéisme d'un salarié, calculons d'abord le ratio suivant : nombre de jours d'absence/coût du salaire journalier. Un calcul élémentaire mais qui donne une mesure basse du coût puisqu'il exclut l'ensemble des coûts indirects tels que la perte de productivité ou le remplacement temporaire. Le cabinet Alma Consulting qui publie annuellement le baromètre de l'absentéisme, révélait en 2011 que le surcoût du maintien du salaire représenterait pour 1 % d'absentéisme de 0,10 % à 1,68 % de la masse salariale selon les organisations. N'oublions pas que l'absence est génératrice de coûts supplémentaires, dits de régulation (recours à des équipes de remplacement, prise en charge des délais de carence, prime de précarité,...) et de perturbations (retards, problèmes de qualité produits...) difficilement mesurables. Dans certaines entreprises interrogées, le coût du maintien de salaire équivaut même



à plus de 4 % du montant de la masse salariale.

Contre les facteurs de l'absentéisme

61 % des DRH observent que les 3 principaux facteurs d'absentéisme sont la démotivation des salariés (25 %), la faible implication dans le travail (22 %) et le faible sentiment d'appartenance à l'organisation (13 %). Heureusement, il existe des solutions efficaces pour valoriser le capital humain des PME et créer une dynamique positive au sein des équipes. Le dirigeant peut choisir de mettre en place des actions de formation. Cette solution implique les salariés dans le cadre de projet d'évolution professionnelle et permet de mener à bien de nouvelles orientations pour

l'entreprise. Une autre solution est d'intégrer un dispositif de « comité d'entreprise » externalisé, alternative à l'augmentation de salaires qui valorise le salarié et son entourage, le fidélise et renforce son sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'ensemble de ces actions visent à améliorer la motivation pour mieux servir la mobilisation et la volonté de faire avancer l'entreprise. Elles ont, pour finir notre exemple, un impact direct sur l'absentéisme.

Réduire les coûts hors-métier

Les coûts visibles sont inscrits dans la comptabilité générale. La plupart du temps, les dirigeants de PME s'attachent à traquer les coûts des achats métiers qu'ils maîtrisent parfaitement. Mais qu'en est-il des

autres dépenses, indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, et que l'on a trop souvent tendance à négliger ? Il faut savoir que ces coûts annexes, que nous appellerons les achats hors-production ou hors-métier représentent en moyenne 10 à 15 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le Groupement Novalto a publié, lors d'un récent sondage auprès de 500 dirigeants de PME, un chiffre caractéristique : 46 % des dirigeants interrogés ignorent le pourcentage que représentent ces coûts dans leur PME. Or, plus de 50 % des commandes passées dans une PME sont des achats hors-production : des frais généraux comme les fournitures de bureau, la mutuelle santé, les assurances, la téléphonie... mais également des achats périphériques de production

comme l'intérim, la location de matériel, les contrôles réglementaires, les fournitures industrielles.. Ces coûts sont souvent minimisés et considérés comme une fatalité. Par manque de temps ou de personnes qualifiées, le dirigeant ne dispose que d'un levier d'action très limité pour réduire ce type de frais.

Améliorer sa trésorerie : bonnes idées et mauvais conseils

Il existe pourtant diverses solutions pour réduire ses frais hors-métier et augmenter sa rentabilité rapidement mais qui ne sont pas adaptées à toutes les organisations. Recruter un acheteur est une excellente idée dans une grande entreprise mais au sein d'une PME, cette solution est souvent disproportionnée car elle n'apporte pas à l'entreprise un poids de négociation supérieur. Sensibiliser ses collaborateurs est un impératif à respecter, faute de quoi, aucune des stratégies achats ne sera bien appliquée. Avoir recours à un « cost-killer » (tueur de coûts) est une option très efficace mais là aussi peu appropriée à la PME, les budgets frais généraux des petites PME étant souvent trop faibles pour leur être profitables. Enfin, l'adhésion à un groupement d'achat s'avère être une solution adaptée aux PME. Le groupement fonctionne sur la mutualisation des forces. Les PME, en se rassemblant, obtiennent une puissance de négociation identique à celle des grands groupes. Et l'on découvre alors de véritables gisements d'économies. Il existe de nombreuses solutions pour améliorer sa rentabilité et renforcer sa compétitivité, alors ne passons pas à côté ! ●

Luc Jourdan, directeur du Groupement Novalto Achats