

## 1. Synthèse du diagnostic

### 1.1. À partir du diagnostic qualitatif

L'orientation stratégique décidée par la Direction (modification de la culture d'entreprise, GRH) n'a pas été accompagnée ni relayée par un système de gestion efficace :

- problème d'organisation des locaux ;
  - problèmes de formation, de compétence de l'encadrement ;
- et, surtout :
- problèmes de motivation ;
  - d'inefficacité des circuits d'information (manque d'articulation décision - information).

### 1.2. À partir de la grille de compétences

#### • Examen vertical de la grille

Des fragilités sont diagnostiquées dans des secteurs importants où il n'y a parfois qu'une seule personne compétente :

- le domaine juridique (opérations hypothécaires, connaissances notariales, connaissance des produits financiers) ;
- la gestion et développement (accroche clientèle, promotion immobilière).
- la formation.

Or, ces deux derniers secteurs conditionnent le développement de l'entreprise.

#### • Examen horizontal de la grille

Les lacunes dans la formation ressortent chez certains employés (P1, P3, P6, P10).

## 2. Projet de réduction des coûts cachés

### 2.1. Contribution horaire à la marge sur coût variable

Nombre annuel d'heures de travail pour 450 salariés :  $7 \times 5 \times 48 \times 450 = 756\,000$  heures

$$\text{CHMCV} : \frac{21\,319\,200}{756\,000} = 28,20 \text{ €}.$$

### 2.2. Grilles d'évaluation des coûts cachés

Indicateur : Écarts de productivité directe

Dysfonctionnements élémentaires	Causes invoquées	Fréquence	Détail calcul	Effets économiques					Total
				Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non-crédation de potentiel	
Trop forte rotation du personnel au guichet	Contrôle des employés inexpérimentés.	Tous les jours	20 % du temps pour 1 sous-directeur passé en contrôle : $7h \times 5j \times 52 \text{ sem} \times 20\% \times (28,2 + 48)$		10 265 €			17 472 €	27 737 €
	Les nouveaux employés n'ont pas connaissance des informations qui doivent donc être répétées.	Tous les mois	1/2 h pour un directeur à passer plusieurs fois la même information : $0,5h \times 52 \text{ sem} \times (28,2 + 48)$		733 €			1 248 €	1 981 €
					10 998 €			18 720 €	29 718 €

### Indicateur : Défaits de qualité

Dysfonctionnements élémentaires	Causes invoquées	Fréquence	Détail calcul	Effets économiques					Total
				Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non-crédation de potentiel	
Vérification des calculs de prêts	Erreurs dans les calculs des prêts	Tous les ans	1/3 h × 8 800 contrats × 28,2 €		82 720 €				82 720 €
Traitement des réclamations des clients	Annulation des contrats de prêts	Tous les ans	5 % × 8 800 × 1/4 h × 28,2 €		3 102 €				3 102 €
	Erreurs dans les prélèvements.	Tous les jours	1/3 h × 4 × 5 j × 52 sem × 28,2 €		9 776 €				9 776 €
	Erreurs dans les comptes d'épargne	Tous les jours	1/2 h × 2 × 5 j × 52 sem × 28,2 €		7 332 €				7 332 €
	Explications sur les clauses des contrats	Tous les jours	3/4 h × 50 × 52 sem × 28,2 €		54 990 €				54 990 €
					157 920 €				157 920 €

### Indicateur : Absentéisme

Dysfonctionnements élémentaires	Causes invoquées	Fréquence	Détail calcul	Effets économiques					Total
				Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non-crédation de potentiel	
Congés de maladie, de maternité et d'accidents du travail		Par an	23,5 j × 10 pers. × 60% × 7 × 28,2 €	32 554 €			27 833 €		27 833 €
			23,5 j × 10 pers. × 1 972 € × 1,45 × 12 / 48 × 5						
Absences pour convalescences personnelles	Fatigue pour surcharge de travail	Par an	6 j × 10 pers. × 60% × 7 × 141 €				7 106 €		7 106 €
				32 554 €			34 939 €		67 493 €

### 2.3. Tableau de synthèse des coûts cachés

Éléments du coût Indicateurs	Coûts incorporés (coûts historiques)			Coûts non incorporés (coûts d'opportunité)		Total
	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non-productions	Non-crédation de potentiel	
Écarts de productivité directe		10 998 €			18 720 €	29 718 €
Défauts de qualité		157 920 €				157 920 €
Absentéisme	32 554 €			34 939 €		67 493 €
Total	32 554 €	168 918 €		34 939 €	18 720 €	255 131 €

### 2.4. Actions proposées

Les défauts de qualité induisent plus de 60 % du total des coûts cachés. Ces défauts de qualité sont dus pour l'essentiel au manque de qualification du personnel. Les actions prioritaires doivent viser cette insuffisance.

Un plan de formation sera mis en œuvre, associé à des outils de gestion tels que des objectifs contractualisés de réduction des coûts de non-qualité ou la mesure des compétences acquises en un délai de six mois à l'aide de grilles de compétences comparatives. L'adhésion du personnel est nécessaire et ce projet de formation doit devenir l'objectif collectif du service.

Le coût de cette formation ne doit pas excéder  $157\,920 \times 3 = 473\,760 \text{ €}$ .