

# Ne confondez pas efficacité économique et cost killing<sup>1</sup>

Par Christophe Sempels<sup>2</sup>

## Si réduire les coûts et améliorer l'efficacité économique peuvent mener aux mêmes bons résultats financiers, les chemins pour y arriver sont, eux, bien différents

Jean D'Ormesson disait que c'est le langage qui crée l'Homme. Nous pourrions ajouter qu'il conditionne la manière dont l'Homme pense, conçoit et agit. Et que sans une compréhension fine du sens que nous plaçons derrière chacun des mots que nous utilisons et de leur portée, nous risquons d'agir de manière contreproductive. Il en va ainsi lorsque nous pensons améliorer l'efficacité économique de nos organisations en mettant en œuvre une approche systématique de réduction des coûts.

Dans une précédente [tribune](#), nous précisons le sens du mot « efficacité économique ». Au niveau le plus stratégique, elle interroge la qualité avec laquelle une organisation met en œuvre sa [raison d'être](#) à travers son [modèle économique](#) en :

- optimisant l'usage qu'elle fait de ses ressources matérielles et immatérielles (efficacité d'usage) ;
- participant à la préservation, ou mieux à la régénération des ressources naturelles (efficacité environnementale) ;
- générant un mieux-être individuel et collectif (efficacité sociale) ;
- assurant sa pérennité et son développement sans nuire à ceux de ses parties prenantes (efficacité monétaire).

De manière plus générale, l'efficacité économique peut bonifier tous les projets d'une organisation et toutes les interactions entre ses différentes parties prenantes puisque la qualité avec laquelle les projets ou les interactions sont conduits impacte directement les valeurs ajoutées qu'ils sont susceptibles de générer. Dans tous les cas, elle incarne un véritable changement de paradigme pour repenser l'action et les interactions.

## Faire la même chose avec moins ?

Pourtant, quand on parle d'efficacité économique vient très vite l'association mentale aux politiques et actions de réduction des coûts. Les logiques sous-jacentes sont pourtant différentes, voire même opposées.

Pour générer des gains d'efficacité économique, il faut pouvoir s'appuyer sur des ressources immatérielles repérées et pilotées. Les savoirs et informations sous-jacents, les compétences, la confiance entre acteurs ou la qualité de leur coopération sont des prérequis indispensables pour développer des gains d'efficacité.

Prenons l'exemple de Soliha Nouvelle Aquitaine, membre du Mouvement Soliha qui est le premier acteur associatif français en matière d'amélioration de l'habitat pour les populations fragiles. Face à un besoin de solutions d'habitats éphémères pour des populations ayant des besoins de logement sur un temps court (étudiants précaires, travailleurs saisonniers, gens du voyage, ...), cet acteur régional innove non pas en répondant à ces besoins par la construction de modules d'habitats éphémères peu satisfaisants - ce qui est souvent le type de réponse privilégiée face à un tel besoin -, mais en identifiant puis en mobilisant des locaux

---

<sup>1</sup> Article publié dans Harvard Business Review France – Version HBR disponible sur <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/05/20329-ne-confondez-efficacité-economique-cost-killing/>

<sup>2</sup> Directeur de la recherche-action chez LUMIA

publics ou privés temporairement ou continuellement vacants dans un territoire pilote et en construisant un modèle économique astucieux et gagnant-gagnant pour les parties prenantes impliquées. En interrogeant ainsi la possibilité d'accroître l'efficacité d'usage d'un parc immobilier public et privé dans un territoire donné, Soliha Nouvelle Aquitaine crée un modèle vertueux générateur d'efficacité sociale pour des bénéficiaires souvent mal logés. En évitant par ailleurs la construction de nouvelles unités, elle veut résoudre ce besoin d'habitat dans une efficacité environnementale améliorée. Et le modèle économique permet une juste répartition de valeur monétaire entre les acteurs impliqués, créant de fait une efficacité monétaire bien réelle. Cette innovation prometteuse n'aurait pas pu voir le jour sans une connaissance fine par l'organisation de son tissu local et des réseaux d'acteurs présents, sans un ensemble de compétences techniques couplées à des compétences en médiation sociale, sans une forte capacité à créer de la confiance entre les parties prenantes mobilisées et sans maîtriser sa chaîne d'intervention pour garantir le bon fonctionnement du modèle (soit une qualité de coopération entre les intervenants). Soit autant de ressources immatérielles dont le développement est un levier de gain d'efficacité significatif.

## Le poids des ressources immatérielles

Le développement de ces ressources immatérielles appelle à des investissements immatériels et à des temps de régulation. Or ceux-ci résistent très mal aux politiques de réduction de coûts pour plusieurs raisons.

D'abord, l'immatériel est évaluable et non mesurable et, s'il produit des effets immédiats, il produit aussi des effets différés dans le temps et se fraye un chemin peu traçable dans des systèmes d'acteurs élargi. Tentez p.ex. de mesurer le retour sur investissement d'une formation et d'identifier auprès de qui et à quelle vitesse le savoir aura circulé. Quel défi lorsque l'on sait que participants et non participants peuvent parler de cette formation entre eux dans leurs milieux professionnels mais aussi personnels, aujourd'hui, demain ou dans 6 mois, et rebondir sur les idées les uns des autres pour les faire évoluer et les améliorer pour in fine agir d'une manière plus pertinente ou produire de l'innovation.

Secundo, les temps de régulation sont souvent vus par les cost killers comme des temps improductifs. Ces temps d'échanges permettant aux uns et aux autres de se synchroniser et de tirer parti des retours d'expériences sont pourtant fondamentaux dans la construction et la consolidation de ressources immatérielles pertinentes. Ils sont hélas généralement coupés ou rendus impossibles par les politiques de réduction de coût.

Troisièmement, l'approche systématique de réduction des coûts maltraite les relations et dégrade la qualité des interactions. Car ramener une relation et une interaction à son seul critère monétaire est rarement vécu comme satisfaisant de la part des acteurs impliqués, d'autant plus si ce critère est constamment mis sous pression. Le désir de bien faire et de donner le meilleur de soi s'érode, la qualité ne peut être maintenue, le rythme d'exécution et la pression augmentent, rendant difficile voire impossible les temps de régulation et dégradant la qualité de la coopération, ce qui peut dégrader à terme la confiance.... Ce sont toutes les ressources immatérielles dont les organisations ont tant besoin qui s'affaiblissent... réduisant par effet ricochet l'efficacité économique avec laquelle les projets, les plans d'actions et les stratégies se mettent en œuvre.

Finalement, si l'efficacité économique s'avère être à l'origine de meilleurs résultats financiers, ce n'est pas en l'abordant prioritairement sous l'angle monétaire en réduisant des postes de charges, mais en s'appuyant plutôt sur elle pour nourrir un processus d'innovation qui va permettre d'améliorer les modèles économiques ou accroître la valeur ajoutée des projets, et donc générer de meilleurs résultats financiers. Subtile, la nuance est pourtant bien réelle.