

Maîtriser les coûts et performances cachés

De Henri Savall et Véronique Zardet, Economica; 4^e Édition, 2003,

Collection : Gestion, 412 pages

<http://www.decitre.fr/livres/MAITRISER-LES-COUTS-ET-LES-PERFORMANCES-CACHES.aspx/9782717828610>

Le contrat d'activité périodiquement négociable

Commenté par Marie REY (ESC Clermont-Ferrand)

I. Présentation des auteurs

Henri SAVALL est Professeur agrégé de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon -2. Il a créé et dirige depuis 1976 l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, ISEOR, Centre de Recherches expérimentales en gestion, Unité associée au CNRS. Henri SAVALL est également responsable de deux diplômes universitaires qu'il a créés à l'université Lumière Lyon-2 : le DEA (en collaboration avec l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon) et le Doctorat de Sciences de Gestion, spécialisés en gestion socio-économique, ainsi que la Maîtrise de Sciences et Technique Audit et gestion opérationnels.

Il conduit chaque année, tout en y participant activement, plus d'une vingtaine de recherches-interventions socio-économiques dans diverses entreprises et organisations.

Véronique ZARDET, quant à elle, est Maître de Conférence à l'Université Lumière Lyon-2, Docteur d'Etat ès Sciences de Gestion et diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon. Elle est également Directrice Adjointe de l'ISEOR.

L'ISEOR, représente aujourd'hui une équipe de 85 personnes, intervenants-chercheurs. Cet institut a pour vocation d'expérimenter et de mettre au point des outils de gestion complémentaires des méthodes usuelles afin d'aider les entreprises à mieux surmonter les défis économiques actuels : réduction du temps de travail, accélération des mutations technologiques, raccourcissement de la courbe de vie des produits, concurrence de nouveaux pays industrialisés et à main d'œuvre peu coûteuse, etc...

L'ISEOR a conçu et expérimenté ses outils de management et de gestion sur la base de plus de 1000 interventions dans des entreprises de toute nature, secteur d'activité et taille. De grands groupes industriels comme de petites études notariales, par exemple, les utilisent aujourd'hui avec succès.

L'ISEOR s'appuie sur un réseau de consultants franchisés pour mettre en place ces outils dans les entreprises.

II. Objectifs et Intérêt de l'ouvrage

Depuis quelques années déjà la notion de « Qualité » prend de plus en plus d'ampleur dans le monde de l'entreprise. Aujourd'hui, cette notion est même synonyme d'un véritable défi que se lancent les sociétés dans la conquête de nouveaux marchés ou tout simplement dans leur quête de notoriété.

Par ailleurs la qualité s'apprécie, aujourd'hui, par la réduction des coûts et une méthode de management efficace et « productif », qui passe bien souvent par une mise en valeur de l'aspect économique au détriment du social.

C'est pourquoi l'ISEOR a été créé en 1976. Cet Institut s'attache à démontrer que l'alliance du domaine économique et du domaine social est tout à fait réalisable au sein même de l'entreprise et ce dans un objectif de réduction des coûts et de productivité. L'ISEOR, par l'intervention de ces consultants permet ainsi aux entreprises de mettre en place des méthodes de gestion efficaces.

L'ISEOR développe donc une nouvelle approche du management en misant sur le développement du potentiel humain et en donnant aux entreprises les moyens de mettre en place un système nouveau en proposant des moyens divers regroupés dans une « boîte à outils ».

Cela revient à dire que l'institut adopte un nouveau concept du contrôle de gestion visant à réduire les coûts et autres dysfonctionnements au sein d'une structure économique.

L'ISEOR a donc développé une approche du management socio-économique, Partant du constat qu'une organisation et son environnement sont de plus en plus complexes, que les facteurs humains, économiques, sociaux, organisationnels, techniques... sont extrêmement imbriqués et interdépendants, le management socio-économique est une approche globale qui vise à traiter en profondeur et durablement les dysfonctionnements de l'entreprise et à engager des projets d'amélioration efficaces.

L'approche proposée préconise une démarche selon *trois axes de développement* complémentaires, qui en garantit l'efficacité et la pérennité :

- l'axe Processus d'amélioration. Il permet d'éliminer très rapidement un grand nombre de dysfonctionnements et les coûts cachés associés, ce qui est par ailleurs un gage de retour sur investissement rapide du projet d'amélioration de l'entreprise. Il vise également à mettre en œuvre une boucle d'amélioration permanente et continue au sein de l'entreprise.
- l'axe Outils. Il vise à mettre en œuvre dans l'entreprise des moyens concrets et pragmatiques d'assistance au management des activités.
- l'axe Politique et Stratégie. Il aborde des thèmes fondamentaux comme la définition de la stratégie et des moyens de mise en œuvre, la politique de ressources humaines, les règles internes de fonctionnement...

De plus, cette démarche socio-économique est une approche *stratégique* dans le sens où le potentiel interne de l'entreprise est un vecteur stratégique, où les ressources internes sont perçues comme le moteur principal de l'entreprise et où, pour finir, la mise en œuvre stratégique devient un multiplicateur de potentiel.

Cet ouvrage met aussi en avant le fait que l'entreprise ou son organisation accumule des dysfonctionnements et des coûts que l'on appelle cachés, résultante d'une interaction permanente entre les structures et les comportements humains. Ces coûts cachés affectent la compétitivité, la rentabilité l'efficacité et par conséquent la qualité du fonctionnement de l'entreprise.

L'enjeu pour l'entreprise est donc de maîtriser ces coûts et pour cela il est nécessaire d'engager un ensemble d'actions participatives et synchronisées dans la totalité de l'entreprise et à tous les niveaux, par tous les acteurs selon une méthode rigoureuse.

Cet ouvrage a pour but aussi de nous faire mieux apprécier le travail de l'ISEOR et de ces consultants au travers l'évolution de l'analyse socio-économique vers une méthode de management globale basée sur la socio-économie, et au travers l'exposition des résultats des actions-pilotes conduites et évaluées depuis 1980 par l'ISEOR.

III. Les idées clés

Tout d'abord, il est important de rappeler l'enjeu du concept de qualité au sein d'une entreprise.

Qualité qui est acquise par l'amélioration de la compétitivité, de la rentabilité ou de l'efficacité économique et sociale au travers de l'accumulation de ressources financières, de moyens techniques mais également par l'évolution socio-culturelle des hommes dans leur vie privée et professionnelle.

Depuis l'avènement de l'analyse socio-économique des organisations, la qualité est devenue un indicateur de coûts cachés.

L'ISEOR a créé et expérimenté dans l'optique de mettre en avant la qualité, un mode de gestion socio-économique innovateur intégrant étroitement la dimension sociale de l'entreprise ainsi que sa performance économique. Cette gestion s'appuie sur une construction théorique appelée analyse socio-économique et se met en place dans les entreprises et les organisations au moyen d'une méthode d'intervention nommée intervention socio-économique.

La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportements humains. Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant de l'entreprise.

Or, on détecte dans ce fonctionnement des anomalies, des perturbations, des écarts entre le fonctionnement souhaité (orthofonctionnement) et le fonctionnement réellement constaté : ce sont les dysfonctionnements dont le caractère chronique engendre des coûts cachés.

Ces coûts cachés affectent la performance globale de l'organisation, à savoir sa compétitivité, sa rentabilité, son efficacité et la qualité de son fonctionnement : notions liées de qualité intégrale et de productivité économique globale de l'entreprise.

Les nombreuses recherches-interventions dûment évaluées ont révélé que les causes fondamentales (causes racines) des dysfonctionnements sont dues aux carences de :

- pilotage, les comportements humains,
- "SIOFHIS" (Système d'Informations opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes), les systèmes d'informations stimulantes,
- synchronisation, les dispositifs de coordination en temps réel,
- toilettage, les pratiques de maintenance périodique des structures, procédures, comportements soit, de tout ce qui se dégrade au fil du temps.

De plus ces dysfonctionnements peuvent être regroupés en *six familles* : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication coordination con, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

Ces dysfonctionnements entraînent des coûts cachés comme nous venons de le dire. Ces coûts cachés comportent eux-mêmes *quatre composantes*, soit quatre formes de régulations auxquelles l'entreprise va devoir palier : les sursalaires, les surconsommations, le surtemps, la non-production, et encore la non-crédation de potentiel stratégique.

D'autre part, qualité des produits et efficacité de l'entreprise allant de pair, les recherches et expérimentations de l'ISEOR ont montré que les actions d'amélioration doivent s'inscrire dans une stratégie globale de l'entreprise et doivent relever d'une décision et d'un pilotage au plus haut niveau de l'entreprise.

Aussi, l'ISEOR a créé différents outils comme le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN), le Tableau de Bord de Pilotage Stratégique (TBPS), intégré dans une démarche rigoureuse du management socio-économique, par le biais de leurs interventions.

Le CAPN

Le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable est un *outil* qui vise à stimuler les comportements productifs des membres de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique ou fonction. Il vise aussi à modifier la dialectique de conflit-coopération.

Le CAPN doit être considéré comme un outil de pilotage de l'entreprise, et comme un outil de gestion, d'appréciation du personnel dans la mesure où il permet de mettre à plat les objectifs de chaque acteur et la base de leur rémunération en fonction de leur contribution et résultats. Ainsi, chaque personne qui réalise les objectifs de sont CAPN a droit à une certaine rémunération selon les termes convenus dans le contrat.

C'est pourquoi le CAPN constitue un outil mis à la disposition de la hiérarchie et du personnel pour étudier l'adéquation des objectifs aux moyens alloués, ainsi que l'ampleur et la faisabilité de l'effort global demandé pour la période.

Le CAPN est également un outil qui s'*autofinance* grâce au levier de création de surplus économique qu'il dégage et qui est par la suite réparti d'après un dispositif précis entre l'entreprise et les salariés. Ce système permet d'accroître la performance économique. Performance économique qui peut se résumer par la somme des résultats immédiats (plan d'action à court terme) et de la création de potentiel (stratégie à moyen et long terme).

Le CAPN va donc avoir des *incidences* sur la politique salariales, les politiques de classification et de promotion et sur la politique et le système d'appréciation. Enfin, l'ensemble des modalités d'application des CAPN dans une même entreprise, soit leur cadre politique, est regroupé au sein d'une charte.

Le CAPN est donc un outil de gestion qui a la double propriété d'être dynamique et décentralisé.

Le TPBS

Le Tableau de Bord de Pilotage Stratégique a pour but de réduire les dysfonctionnements de mise en œuvre stratégique au niveau de l'encadrement, soit les écarts entre objectifs ou intentions stratégiques et les réalisations effectives.

Le pilotage stratégique aura pour mission principale d'ajuster et rendre compatible l'activité quotidienne de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques. Trois principes régissent le fonctionnement du TBPS, l'énergie (le « passage à l'acte »), la coopération et l'instrumentation. De plus les résultats du TBPS seront améliorés par l'effet SIOFHIS que l'on peut décrire comme la réalisation d'actes efficaces de gestion impulsés par des informations comprises et analysées par les récepteurs en se référant aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le principe du TBPS est de refléter la stratégie et le budget décidés par l'entreprise sous une forme suffisamment détaillée mais simple et pédagogique pour permettre un pilotage concret de tous les instants.

Son objectif est aussi de permettre l'amélioration qualitative et quantitative de l'activité de l'unité de travail considérée. C'est un outil d'évaluation de la qualité du fonctionnement et de l'attente des objectifs (auto diagnostic permanent), et un outil de pilotage de l'unité de travail (prise de décision diligente).

Le TBPS permet donc le pilotage et le suivi par le responsable de l'unité de travail, facilite l'animation du personnel en développant l'information et la compréhension du fonctionnement de l'unité, et il sert de support à la détermination et l'évaluation des contrats d'activité avec chaque membre du personnel (établissement de « règles du jeu »).

Pour finir, le TBPS se construit selon *trois principes* :

l'insertion des objectifs stratégiques au sein même du tableau de bord.

l'articulation des indicateurs de résultat immédiat et de création de potentiel.

le choix des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Les coûts cachés

Réduire les coûts cachés vise à accroître l'efficacité socio-économique de l'entreprise, les systèmes d'informations comptables ne permettant pas de mettre en évidence certains coûts, qui sont pourtant supportés par l'entreprise.

C'est là que réside l'enjeu des coûts cachés : rechercher des poches de sous efficacité de l'entreprise. Pour ce faire, le calcul des coûts cachés procède d'une comptabilité que l'on peut appeler « d'agent ». De plus leur explication s'inscrit dans une volonté de transformation de l'entreprise.

Les coûts cachés sont élevés.

Contrairement aux coûts « visibles », caractérisés par une dénomination consacrée, une mesure et un système de surveillance, les coûts cachés, eux, sont d'origine phénoménologique, ils sont la traduction monétaire des activités de régulations visant à faire disparaître les dysfonctionnements. Dysfonctionnements qui peuvent se trouver sous différentes formes : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, non qualité ou défaut de qualité, écart de productivité directe ou sous productivité directe.

Les coûts cachés sont compris dans les coûts visibles (charges effectives) ou non (produit virtuel).

Il existe deux modes d'évaluation : le SOF, analyse du module Social, Organisationnel, Financier ; ou la méthode QQFI, qualitative, quantitative, et financière, méthode appliquée par l'ISEOR. La méthode socio-économique consiste donc à découvrir le gisement de ressources financières affectées à la régulation des dysfonctionnements et dont une partie peut être mobilisée pour des activités de création de valeur économique.

L'évaluation des coûts cachés appelle trois remarques principales à propos du caractère partiel de l'évaluation financière, la disponibilité, pour l'entreprise, des montants financiers dégagés par la baisse des coûts cachés, ainsi que la base référence zéro pour le calcul des coûts cachés :

les coûts cachés liés à un indicateur de dysfonctionnement ne sont pas proportionnels à la fréquence du phénomène observé,

le calcul des coûts cachés fondé sur des standards paraît difficilement applicable,

les coûts cachés calculés sur la base zéro doivent être considérés comme des coûts partiellement compressibles.

Par la création de toutes ces méthodes, il apparaît donc clairs que les coûts cachés sont difficilement évaluable et reconnaissables et c'est en cela que réside le principal enjeu d'un tel calcul, à savoir comment les réduire.

Mais avant leur évaluation, il convient de déterminer d'où viennent les coûts cachés.

L'origine des coûts cachés

L'ISEOR a instauré une hypothèse fondamentale :

Les structures et les comportements interagissent et créent de ce fait des dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements sont à l'origine des coûts cachés qui ont à leur tour une incidence sur la performance économique. Pour finir, cette performance économique va agir sur les comportements et les structures.

Les dysfonctionnements sont donc des indicateurs de structures et de comportements.

Les structures sont décrites comme stables, comme des éléments permanents de l'organisation. Les structures ont la capacité de durer dans le temps, d'évoluer de façon autonome, lente et progressive, d'impressionner les comportements humains. Les structures peuvent être physiques, technologique, organisationnelle, démographique, mentale...

Les comportements quant à eux sont des manifestations de l'homme effectivement observées et qui ont une incidence sur son environnement financier et social. Les comportements sont de nature conjoncturelle et sont relativement instables. Il existe cinq logiques comportementales : individuelle, groupe d'activité, catégorielle, groupe d'affinité voire de pression, collective.

Les comportements résultent par conséquent de quatre facteurs principaux : les caractéristiques de l'individu, les caractéristiques structurelles de l'environnement professionnel et extra professionnel de l'individu, la chronologie personnelle de l'individu et les phénomènes conjoncturels de l'environnement.

L'analyse des relations comportements/structures met en évidence la double responsabilité individuelle et collective des individus dans la création des coûts cachés. Les coûts cachés résultent d'une interaction permanente et complexe entre structures de l'entreprise et comportements humains lesquels créent à la fois l'orthofonctionnement et les six familles de dysfonctionnements (conditions de travail, organisation du travail, coordination con, la gestion du temps, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique). D'où si l'on veut agir sur le niveau des coûts cachés, cela suppose des actions sur les comportements individuels et surtout collectifs, et sur les structures mentales.

La méthode d'Intervention Socio-économique, ISE

Pour réduire de façon durable les coûts cachés, l'ISEOR préconise des actions de transformation sur un plan pragmatique (vérifier si l'efficacité de l'entreprise augmente) et sur un plan scientifique (démontrer la variabilité de coûts cachés).

Pour cela il faut une méthode rigoureuse, qui permettrait l'amélioration conjointe des performances économiques et sociales de l'entreprise. En effet, la théorie socio-économique démontre que l'accroissement de l'efficacité socio-économique de l'entreprise implique impérativement une approche globale des problèmes de l'entreprise.

La méthode ISE est à caractère progressif. Elle se déroule en quatre phases (diagnostic, projet, mise en œuvre du projet et évaluation des actions) et nécessite une segmentation spatiale de l'entreprise pour repérer les différents groupements socio-organisationnels (les micro-espaces, les entités, les interfaces).

La méthode ISE a également une dimension participative : le CAPN et le TBPS permettent de piloter les résultats du processus du changement et permettent d'activer les comportements humains.

La démarche HORIVERT

Avant de passer aux quatre étapes de la méthode ISE, il convient de montrer que les actions d'innovations socio-organisationnelles vont créer un processus de dynamisation globale de l'entreprise. Dans le but de gérer tous ces mouvements une démarche va être mise en place par l'ISEOR lors de ces interventions, la démarche HORIVERT.

La démarche HORIVERT combine deux actions simultanées : sur l'équipe de direction (action HORIZontale) et sur une ou deux unités (action VERTicale).

Le processus HORIVERT obéit à *trois principes directeurs* : le démarrage de l'intervention porte sur deux actions simultanées et articulées, favoriser une démultiplication de l'intervention interne à l'entreprise, impliquer plus d'acteurs dans des délais plus courts.

L'action horizontale comporte une action de formation/concertation, un diagnostic horizontal des dysfonctionnements généraux de l'entreprise et un projet horizontal. L'action verticale comporte un diagnostic socio-économique approfondi, un projet d'innovation socio-économique.

La démarche HORIVERT produit quatre effets :

Le domaine d'action « Mise en œuvre stratégique » est abordé dès le début du processus

La diffusion de la culture économique et sociale est beaucoup plus rapide

L'action d'innovation est prise en charge par l'encadrement

Les rythmes d'intervention sont plus rapides.

En conclusion la démarche HORIVERT combine :

une action globale sur l'ensemble de l'encadrement supérieur de l'entreprise,

une action approfondie sur 2 ou 3 secteurs de l'entreprise portant sur la totalité du personnel du cadre à l'employé.

La méthode HORIVERT va réduire de façon négligeable la résistance aux changements dans l'entreprise. De plus cette double action horizontale et verticale permet de d'assurer une meilleure articulation de l'intervention socio-économique à la stratégie de l'entreprise, et de résoudre des dysfonctionnements opérationnels et des dysfonctionnements stratégiques souvent interconnectés.

Le diagnostic socio-économique

Le diagnostic consiste à une phase d'écoute pour mettre en évidence les dysfonctionnements et leurs effets ainsi que rechercher leurs causes.

L'avis d'expert sur le diagnostic comprend un diagnostic très synthétique, élaboré à partir des matériaux de la première phase d'entretiens, d'évaluation des coûts cachés, d'adéquation formation/emploi, et des recommandations suggérées pour le déroulement des phases ultérieures de projet et de mise en œuvre.

Il existe certaines précautions à prendre, à savoir avoir une démarche préventive pour éviter le choc culturel lié à l'analyse dysfonctionnelle.

Le projet d'innovation socio-économique

L'objectif du projet est de réduire les dysfonctionnements inventoriés lors du diagnostic et donc les coûts cachés consécutifs en réinjectant les points forts du micro-espace.

Le projet consiste aussi à consolider le rôle de l'encadrement et prévoir la synchronisation entre les différentes actions, leur synergie.

Pour la méthode ISEOR, l'élaboration de projet d'amélioration de l'efficacité socio-économique a plusieurs caractéristiques :

son champ d'action est global,

la nature des solutions est multidimensionnelle,

la conduite de l'élaboration du projet est confiée à un chef de projet responsable hiérarchique de l'unité concernée

la méthode de projet constitue aussi une méthode originale de résolution de problème.

La mise en œuvre

La mise en œuvre passe par deux étapes, la préparation de l'action et la réalisation de l'action.

La mise en œuvre inclut aussi l'ordonnancement des différentes actions et leur programmation.

L'évaluation des résultats

L'évaluation des résultats présente un *double intérêt*. Sur le *plan scientifique*, la vérification de la baisse réelle des coûts cachés, et sur le *plan opératoire*, apporter des informations nouvelles pour une nouvelle stimulation des comportements de l'ensemble du personnel.

L'évaluation comporte *trois éléments* :

une analyse de l'adéquation Formation/Emploi,

une synthèse des entretiens (apports, limites de l'action, suggestions),

une évaluation de la réduction des coûts cachés.

La méthode ISEOR s'efforce de prendre en considération trois phénomènes du fonctionnement des entreprises, soit, l'entropie, la chronologie, et la création d'informations stimulantes.

Conclusion

Cet ouvrage nous fait part des recherches expérimentales réalisées par l'ISEOR au sein des entreprises et des organisations. Elles s'appuient principalement sur l'approche socio-économique qui comporte une méthode d'analyse et de résolution des problèmes, centrés sur une approche globale du fonctionnement des entreprises et des organisations et articulant les variables sociales et les variables économiques.

Trois conclusions principales ressortent de cet ouvrage.

- La première concerne l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. En effet, la méthode de l'ISEOR démontre qu'il est possible d'accroître l'efficacité sans ajouter de nouvelles ressources financières, ce qui reviendrait à augmenter encore plus les coûts. Cela est possible puisque toute action d'amélioration de l'efficacité économique découle de la responsabilité de la Direction Générale qui exige donc une impulsion stratégique de la part du plus haut niveau, une synchronisation sur l'ensemble de l'entreprise ainsi que le développement de la fonction de co-pilotage. L'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, par l'intervention de l'ISEOR viendra donc de tous les niveaux. Le succès (compétitivité, rentabilité à court et long terme) de l'entreprise exige la participation de la totalité du personnel et non de la seule efficacité de quelques-uns. L'ISEOR nous démontre que le pouvoir hiérarchique est une source importante d'efficacité lorsqu'on sait le faire coïncider, le faire travailler avec le pouvoir issu d'une compétence professionnelle incontestable, représenté par les équipes.
- Ensuite, il faut noter que l'intervention des consultants de l'ISEOR doit se faire dans un délai de temps pas trop long car il en va de qualité des résultats. Aussi, le temps presse et le choix des méthodes de conduites du changement conditionne le résultat des actions d'innovations. L'ISEOR a donc créé une nouvelle approche du management qu'elle qualifie de « personnalisant » car il a pour but de répondre de manière précise à chaque type d'organisation, à chaque type de structures, à chaque comportement présent dans l'entreprise.
- Pour finir, la méthode de l'ISEOR est en parfaite adéquation avec la notion de qualité intégrale dans l'entreprise et l'organisation. Elle respecte et améliore la qualité des produits et services rendus aux clients, mais aussi et surtout la qualité de la vie professionnelle des hommes des entreprises, la qualité du travail, la qualité du fonctionnement, la qualité des outils de gestion, des procédures. Bref la Qualité de l'Entreprise, tout simplement.

IV. Analyse critique et discussion

Une des premières critiques que l'on peut adresser à la méthode de l'ISEOR porte sur la notion de subjectivité. Certes cette notion peut concerner tous les consultants, quel que soit leur cabinet d'appartenance, mais il peut paraître difficile d'être à la fois juge et partie. En effet, la démarche ISE commence par un diagnostic complet de l'entreprise au travers de nombreux entretiens. C'est pendant cette phase que les consultants sont le plus « sensibles » aux problèmes, difficultés rencontrés par le personnel. Aussi, être subjectif est une condition nécessaire à la bonne tenue de l'intervention du consultant.

D'autre part, une des principales objections peut venir du côté des experts comptables et financiers qui peuvent mal interpréter cette méthode et surtout mal percevoir ces résultats.

Il est vrai que l'ISEOR mise sur la complémentarité des variables sociales et économiques, financières. Or, les comptables et financiers ne sont pas des personnes très réceptives à ce genre de procédés. De plus, les résultats seront peut être plus qualitatifs que quantitatifs ce qui ne pas les satisfaire dans leur souci d'amélioration de l'efficacité (économique) de leur entreprise. D'autant plus que les actionnaires de la société voudront des résultats chiffrés.

C'est pourquoi, la méthode de l'ISEOR peut être refusée et discréditée aux yeux des experts comptables et financiers.

Ensuite, l'ISEOR nous a démontré que le succès d'une intervention provient essentiellement d'un consensus entre toutes les personnes de l'entreprise, de la Direction Général à l'employé. Les décisions sont donc prises de manière concertée à tous les niveaux. Alors qu'en est-il si l'accord entre toutes les parties ne se fait pas ? Dans ce cas là le plus haut niveau va devoir prendre une décision de façon autoritaire (et légitime) mais de ce fait les répercussions vont être moindres et le résultat final ne sera peut être pas celui escompté.

Il existe une autre critique liée à la méthode et son implantation même. Il s'agit de la lourdeur de la paperasserie qui résulte de la réalisation des interventions des consultants. La mise à place de la démarche de l'ISEOR implique la création d'un nombre non négligeable de documents servant à toutes les étapes de l'intervention, ce qui peut constituer un frein pour les entreprises clientes.

Par ailleurs, une question fondamentale se pose : les gains vont-ils dépasser le coût de la mise en œuvre de l'intervention de l'ISEOR ?

Cette idée se rapproche de la critique que peuvent apporter les financiers, c'est à dire que les résultats n'étant pas forcément quantitatifs, le rapport avec les coûts engagés peut être négatif.

Dans le même domaine, l'intervention va t'elle être suffisamment rapide pour pouvoir être efficace et donner des résultats concluants ?

Enfin, la méthode de l'ISEOR repose sur l'implication, la participation de toute l'entreprise. Sur ce point une critique peut être faite. Cette méthode qui repose sur des concepts rigoureux, des actions ponctuelles à accomplir et l'utilisation d'outils très précis sera t'elle compatible avec la structure même d'une entreprise ? L'entreprise étant caractérisée comme un lieu peu flexible et plutôt réticent à tout changement, et dont le mode fonctionnement est connu pour être toujours basé sur la gestion des priorités, l'action au dernier moment.

Cela représente également un des principaux obstacles à la mise à place de la méthode de l'ISEOR, à savoir faire accepter dès le départ la participation de tous, leur implication et leur temps à l'intervention et ce du début à la fin. C'est une condition sine qua none, auquel cas il ne sert à rien de se lancer dans cette aventure.