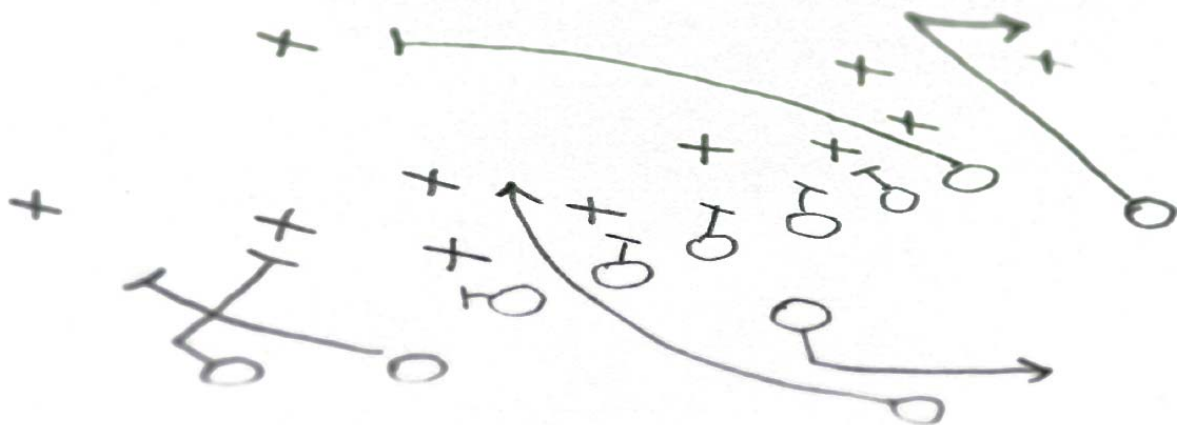


Miser gagnant

Dix idées pour survivre à
la tourmente et se positionner
en vue de l'avenir



Une approche réfléchie de la gestion des coûts peut aider les entreprises à réduire leurs coûts sans sacrifier l'avenir

Il y a quelques mois à peine, bien des gens tenaient pour acquis que l'économie canadienne serait à l'abri des effets de la récession mondiale. Les prix des marchandises de base avaient fléchi, mais ils restaient élevés par rapport aux données historiques. Les banques canadiennes, cas quasi-unique parmi les économies occidentales, étaient sorties indemnes de la crise hypothécaire américaine. Et le gouvernement fédéral prévoyait un budget équilibré. Toutefois, quand la crise économique s'est élargie, il est devenu clair qu'aucun pays – ni aucune entreprise – n'avait été épargné.

Compte tenu des perspectives prudentes mais toutefois optimistes qui avaient cours pendant les derniers mois de 2008, il n'est peut-être pas étonnant que de nombreuses entreprises canadiennes aient été prises au dépourvu par la vitesse et la force du fléchissement. De fait, selon un sondage effectué par Deloitte au premier trimestre de 2009, près de 50 % d'entre elles admettent qu'elles avaient sous-estimé la gravité du ralentissement économique lorsqu'elles ont dressé les plans et les budgets pour 2009. Maintenant, les entreprises du Canada se précipitent pour réduire leurs coûts et protéger leurs marges. Au moins 80 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles ont lancé des programmes officiels de gestion des coûts à l'échelle de l'entreprise pour 2009. Toutefois, dans la ruée vers la compression des dépenses, beaucoup adoptent des approches à l'aveuglette qui peuvent limiter les économies à court terme et miner la compétitivité à long terme. Voici dix conseils pratiques pour aider les entreprises à réduire leurs coûts efficacement et à se positionner de manière à profiter de la reprise.

1. Comprendre l'ampleur de votre problème

La plupart des cadres interrogés savent qu'au départ, ils ont sous-estimé l'ampleur du ralentissement actuel. Il semble qu'ils soient tout aussi nombreux à sous-estimer encore l'ampleur de la solution. La moitié des personnes interrogées visent des cibles de réduction de coûts de moins de 5 %, objectif assez louable pendant une année de croissance, mais pas assez ambitieux pour assurer des profits dans le cadre d'une diminution des revenus presque sans précédent.

« Malgré des budgets très prudents, nous n'atteignons même pas les prévisions les plus pessimistes »

un répondant

Voilà pourquoi la première mesure à prendre pour gérer les coûts de l'entreprise est de connaître l'envergure de l'éventuelle insuffisance budgétaire. Si l'on sait de combien il faut resserrer le budget, il est plus facile de définir le programme et l'approche de réduction des coûts.

2. Commencer par le plus évident

La rationalisation de la structure des coûts n'est jamais aisée, c'est pourquoi il faut commencer par le plus évident. La grande majorité des personnes interrogées ont signalé qu'elles ciblaient l'amélioration de l'exploitation et la réduction des dépenses discrétionnaires, notamment pour les déplacements, le divertissement et la formation. Elles réduisent aussi les effectifs et reportent à plus tard les projets d'immobilisations non essentiels. Du côté des coûts externes, les groupes d'approvisionnement doivent travailler d'arrache-pied pour leurs entreprises cette année, en agissant avec vigueur pour contrebalancer les prix accordés lors de la hausse des marchandises de base et pour maîtriser les coûts indirects.

3. Diriger d'en haut

Quand on a demandé aux cadres qui était responsable de la gestion des coûts au sein de leur entreprise, les réponses sont parties dans tous les sens. C'est là le problème. En ces temps difficiles, les dirigeants doivent assumer la responsabilité de la réduction des coûts. Seuls les cadres supérieurs ont le pouvoir de mener à bien une réduction des coûts à l'échelle de l'entreprise, et le recul stratégique nécessaire pour faire les compromis requis sans sacrifier l'avenir de l'entreprise.

« Chaque entreprise comprend la nécessité impérieuse de réduire rapidement les coûts afin de survivre au ralentissement économique. Cependant, la plupart des entreprises réfléchissent de manière beaucoup trop tactique »

Jim Kilpatrick, Deloitte

4. Adopter une vision d'entreprise

Bon nombre des grandes possibilités d'économies touchent plusieurs divisions organisationnelles habituellement séparées; il est donc important d'adopter une vision d'entreprise dans la réduction des coûts. Il ne faut toutefois pas confondre cette approche avec une réduction générale et aveugle des budgets, qui nuirait aux parties les plus optimisées de l'entreprise en rationalisant les secteurs moins efficaces. Une gestion des coûts à l'échelle de l'entreprise passe par une évaluation globale et par l'établissement des priorités des opportunités d'économie. Trouvez les principales occasions, quelles qu'elles soient, et saisissez-les.

5. Se concentrer sur les principaux inducteurs de coût

Définissez les leviers qui ont le plus d'effet sur votre structure de coûts, puis avez vos efforts sur eux. Cherchez aussi des possibilités de convertir si possible les coûts fixes en coûts variables. Songez à regrouper des activités choisies dans un centre de partage de services ou à impartir les fonctions non essentielles. Envisagez d'élaguer votre portefeuille de produits et services et de réduire la complexité de votre entreprise. Ce genre de mesure peut aider à réduire les coûts à court terme tout en vous donnant la souplesse voulue pour réagir aux changements imprévus dans l'avenir.

6. Remettre en question votre modèle d'entreprise

La structure des coûts de l'entreprise est difficile à remanier rapidement. Néanmoins, en instaurant un programme officiel de réduction des coûts à l'échelle de l'entreprise et en réexaminant votre modèle opérationnel, vous pourriez éliminer certains éléments de coût – ou même changer de modèle complètement. Par exemple, vous pouvez remettre en question votre réseau de chaîne d'approvisionnement qui était conçu pour répondre aux besoins du passé – et non à ceux du présent et de l'avenir. Dans ce contexte, vous pouvez, par exemple, décider de regrouper les frais de vente, frais généraux et dépenses administratives pour l'ensemble des unités opérationnelles. De toute manière, pour être efficace, la réduction des coûts à l'échelle de l'entreprise nécessite que l'on pose des questions judicieuses sur la structure des coûts inévitables – et même sur l'ensemble de votre modèle opérationnel.


7. Protéger les investissements stratégiques

Dans leur ruée vers la compression des coûts, les entreprises sacrifient souvent la stratégie à long terme au profit de la réduction trimestrielle des coûts. Bien que la pression immédiate de réduire les coûts puisse être intense, les investissements à long terme dans des domaines comme la R&D et le marketing constituent une valeur qui garantira les revenus de demain. De plus, les investissements ciblés dans votre chaîne d'approvisionnement peuvent vous permettre de sortir de la récession avec des coûts concurrentiels et un service à la clientèle avantageux, par rapport aux entreprises qui auront simplement croulé sous la pression. Armez-vous contre les coupures dans les investissements stratégiques, qui pourraient plus tard nuire à votre entreprise.

8. Cibler le court ET le long terme

Lorsque le besoin se fait sentir, la réduction des coûts à l'échelle de l'entreprise doit inévitablement être exécutée de toute urgence. Cependant, ne rejetez pas les occasions d'apporter des changements pouvant avoir une incidence importante à long terme dans le simple but d'accélérer le processus. En temps de crise, le besoin impérieux de changer est clair, et le moment est peut-être propice pour faire quelques-uns des changements les plus radicaux que, dans d'autres circonstances, vous auriez reportés.

Leviers d'amélioration des coûts

	Leviers d'amélioration des coûts	Description	Économies * (en pourcentage)
Améliorations tactiques 	Réduction des dépenses et gestion de la demande	Impartition stratégique, gestion de la demande et gestion fiscale visant à réduire radicalement les dépenses externes	De 10 à 20 %
	Restructuration des processus d'affaires	Rationalisation des processus d'affaires par la simplification, l'élimination ou l'impartition	De 5 à 10 %
	Rationalisation de l'infrastructure	Rationalisation des portefeuilles, projets, plateformes et supports dans les TI et l'immobilier	De 15 à 25 %
	Alignement entre le modèle de prestation de services et l'entreprise	Réalignement du personnel en fonction d'une méthode permettant d'ajouter de la valeur et des relations à l'entreprise	De 10 à 30 %
Améliorations structurelles et stratégiques	Restructuration du modèle opérationnel	Passage à un modèle opérationnel plus rentable	De 20 à 30 %

* Estimations d'économies relatives d'après l'expérience de Deloitte

9. Responsabiliser les gestionnaires

En matière de réduction des coûts, il faut agir et non en parler. Afin de convertir les stratégies et les plans en économies véritables, les dirigeants du programme doivent attribuer des responsabilités claires, puis tenir les gens personnellement responsables d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Dans la conjoncture actuelle, les chefs d'entreprise qui envisagent sérieusement de réduire les coûts rencontrent leurs cadres supérieurs en personne chaque jour ou chaque semaine et leur posent des questions détaillées pour savoir exactement ce qui se passe.

10. Mobiliser vos gens

Il est toujours essentiel de conserver l'engagement et la créativité des employés, mais soyez particulièrement attentif au cours d'un ralentissement. Le gel de l'embauche et les mises à pied peuvent miner le moral des effectifs au moment même où l'entreprise a le plus besoin du plus haut niveau de productivité. L'engagement continu du personnel nécessite des communications ouvertes et un effort délibéré de renforcer le moral. Cela peut aussi nécessiter un investissement ciblé dans la formation afin d'aider les employés à élargir leurs compétences. En revanche, du côté positif, disons que le ralentissement économique peut donner l'occasion de s'adjoindre des gens de talent qui, autrement, n'étaient peut-être pas disponibles.

On dit parfois qu'il est terrible de gâcher une crise économique. Bien que personne n'aime une gestion en période de profonde récession, le ralentissement peut, d'une certaine manière, constituer une excellente occasion de stimuler l'efficacité et d'améliorer les coûts structurels, mesures qui auraient déjà dû être adoptées depuis longtemps. Les entreprises qui prennent de bonnes décisions et réduisent leurs coûts dès maintenant réussiront non seulement à survivre à la crise, mais aussi à améliorer leur compétitivité à long terme et à se positionner en vue du succès au moment de la reprise économique.

Pour savoir comment Deloitte peut contribuer au succès de votre entreprise, veuillez communiquer avec votre conseiller Deloitte :

Stephen Brown

Associé
416-874-3154
stephenbrown@deloitte.ca

Ester Colwill

Directeur principal
403-267-1823
ecolwill@deloitte.ca

Scott Daigneault

Associé délégué
416-874-3174
sdaigneault@deloitte.ca

Claude Dion

Associé
514-393-6548
cldion@deloitte.ca

Jodi Evans

Directeur principal
604-601-3455
jodievans@deloitte.ca

Paula Gallagher

Associé
paugallagher@deloitte.ca
902-721-5507

Adelaide Israelian

Associé
aisraelian@deloitte.ca
514-390-1622

Jim Kilpatrick

Associé
416-874-3231
jimkilpatrick@deloitte.ca

Christina Koutsovasilis

Directeur principal
613-786-7565
ckoutsovasilis@deloitte.ca

Chris Lange

Directeur principal
Stratégie et opérations
403-298-5958
clange@deloitte.ca

Kurt Ritcey

Associé
416-874-3315
kritcey@deloitte.ca

Principaux collaborateurs

Lee Barter

Directeur
Gestion de la chaîne
d'approvisionnement
416-601-4853
lbarter@deloitte.ca

Jessica Goldberg

Directrice principale
Stratégie d'entreprise
416-874-4477
jgoldberg@deloitte.ca

Alan Wunsche

Directeur principal
Gestion des finances et du
rendement
416-601-6571
awunsche@deloitte.ca

1858 **150** 2008
Deloitte célèbre
150 ans de services professionnels



www.deloitte.com/ca/supplychain

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein (association) suisse, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, voir www.deloitte.com/about.

© Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.
Conçu et produit par National Design Studio, Canada 09-1604