

[Tribune] De l'optimisation des coûts à la création de valeur : des pistes concrètes

Publié le 12/12/2016 par [Florence Leandri](#)

Focus sur l'identification des familles de dépenses et la distribution des rôles et des responsabilités pour un ROI rapide et une performance accrue, via les exemples d'EDF, Total ou encore Yves Rocher. Le point de vue de Marc Chastaing.



Faire mieux, avec autant, voire moins, de ressources : cela commence par l'identification des familles de dépenses, mais aussi par une distribution efficace des rôles et des responsabilités dans l'organisation. Au bilan, un ROI rapide et une performance accrue, qui passent parfois par l'externalisation du processus. 4 grandes familles de dépenses et une émergente : la DSI. Les entreprises doivent faire face à une multitude de facteurs d'augmentation de leurs coûts. Dans ce contexte, la recherche d'économies est une priorité. Il s'agit pour les entreprises d'obtenir rapidement des résultats, soit pour faire face à la pression concurrentielle élevée, soit dans le cadre d'opérations telles que les LBOs, voire en cas de difficultés financières.

Ainsi Scheider Electric SE a-t-il annoncé intensifier son programme de réduction de coûts (1,7-1,8 milliards d'euros) afin de doper sa croissance. De son côté, le groupe Volkswagen vise une réduction de 3,7 milliards d'ici 2021 afin de redresser sa marque éponyme.

Mais quels sont les postes de réduction des coûts à traiter en priorité ? Les achats comptent parmi les 4 grandes familles de dépenses généralement passées au crible -achats / masse salariale / frais fixes / fiscalité- mais il existe de nombreux centres de coûts annexes comme l'activité SAV ou le poste télécommunications et DSI, qui se sont largement complexifiés avec l'arrivée des mobiles et de la data mobile, pour faire écho aux propos de Stéphane Kreib, du cabinet de conseil en management Beijafloure.

Le double rôle du CFO Aussi, l'objectif d'optimisation des coûts mobilise l'ensemble de l'entreprise et tout particulièrement le directeur financier qui, d'abord, " doit optimiser et simplifier les processus comptables et administratifs, et cela passe souvent par une réorganisation de la fonction finance " explique Donald Lecavalier, vice-président principal aux finances de TC Transcontinental. Plus largement, le CFO sera souvent pilote dans de tels projets : " les missions d'optimisation des coûts sont souvent pilotées par les directions financières " précise Maxime Le Bidois, directeur chez KLB Group, l'un des leaders de l'implémentation de projets de ce type. Des budgets de fonctionnement réduits impliquent d'actionner tous les leviers d'optimisation des coûts pour assurer le même niveau de prestation. " Ce qui passe par une remise en cause des pratiques, des innovations actualisées ou bien une optimisation des processus ", éclaire l'expert KLB Group.

Une démarche industrielle Stéphane Calzado, président de Novadial, une société spécialiste dans le consulting télécom insiste dans une tribune sur la nécessité de recourir à des tiers. " La maîtrise des process d'optimisation des coûts passe par une méthodologie rigoureuse et éprouvée. En ce sens, il est important de s'appuyer sur une démarche industrielle pour standardiser ses processus de gestion et gagner en agilité, évolutivité et performance. Dans ce contexte, force est de constater que de nombreuses entreprises se tournent vers l'externalisation pour mener à bien leurs projets ". Certes, le scénario le plus intéressant pour une organisation serait de passer systématiquement tous les processus à la loupe de l'optimisation. Toutefois, la rareté des ressources permet difficilement une approche globale et impose de prioriser les projets d'optimisation selon les orientations stratégiques de l'entreprise et la rentabilité interne des projets. Reste à piloter le programme d'optimisation des coûts. Mais comment choisir les actions à mener (et celles à stopper) et garantir des résultats mesurables ? La mise en oeuvre concrète de la stratégie d'optimisation pose souvent problème : " aujourd'hui plus de 50% des projets d'entreprise ne délivrent pas toutes les économies qu'ils pourraient générer ", constate-t-on chez KLB Group.

**"Plus de 50% des
projets d'entreprise
ne délivrent pas
toutes les
économies qu'ils
pourraient
générer"**