

## ARTICLES MANAGEMENT



### Une réduction des coûts qui rend plus fort

<https://www.hbrfrance.fr/strategie/une-reduction-des-couts-qui-rend-plus-fort-60339>

Vinay Couto, Paul Leinwand, Sundar Subramanian

08 décembre 2023



#### Comment les entreprises les plus résilientes se positionnent pour grandir.

Lorsque le contexte économique se teinte d'incertitude, de nombreux dirigeants se tournent vers la [bonne vieille méthode de la restriction budgétaire](#). Quand le monde échappe à tout contrôle, les coûts restent, dans une large mesure, maîtrisables. Or les réduire dans le seul but de réaliser des [économies](#) à court terme relève d'une vision étriquée.

Qu'il soit confronté ou non à des besoins urgents, tout leader devrait considérer chaque ligne de dépenses comme [un investissement précieux](#) et comprendre en quoi la décision de l'augmenter, de la diminuer ou de

la maintenir a des conséquences sur le futur de l'entreprise. Danaher, un conglomérat basé à Washington, est une entreprise prospère qui conçoit les coûts comme des investissements. Certains sont bons, d'autres mauvais.

**Danaher ne cherche pas à les réduire ; en revanche, il tente d'éliminer les investissements médiocres et de conserver les bons, jour après jour, dans les périodes de croissance comme de ralentissement.**

Appliquer le « Danaher Business System » aux nombreuses entreprises que le conglomérat ne cesse d'acquérir est un élément clé de son approche. Ce système s'appuie, de manière répétée, sur son expérience auprès de tous types d'entreprises pour gagner en efficacité opérationnelle.

*« La plupart des managers pensent que, lorsqu'un outil a été utilisé une fois, ils en ont terminé avec lui », constate George Koenigsaecker, qui mit en oeuvre la première version de ce système dans les années 1980, en tant que responsable des outils du groupe.*

Aujourd'hui investisseur et expert en lean manufacturing, il estime qu'appliquer une fois une amélioration permet de gagner jusqu'à 40% de productivité : « Mais, pour atteindre un gain de 400%, il faut l'appliquer dix fois. Il faut étudier le processus encore et encore. » Chez Danaher, la quête d'efficacité est continue et imprègne toute la culture de l'entreprise. Ainsi, lors des réunions, les cadres demandent souvent si la durée planifiée est réellement nécessaire. Leur mantra : « Ne rien gaspiller. »

A l'inverse, de nombreuses entreprises diminuent leurs dépenses ponctuellement, quand il s'agit de la seule option évidente pour atteindre la [rentabilité](#) espérée. Malheureusement, dans leur hâte d'éliminer ce qui leur paraît superflu, elles sacrifient souvent certains de leurs investissements les plus importants.

Ce risque s'est accru ces derniers temps. Dans une étude de PwC, menée en novembre 2022, 42% des cadres supérieurs confiaient que la réduction des coûts serait une priorité pour l'année 2023 – une prédiction confirmée par les vagues de licenciements qui ont fait la une des journaux lors du premier semestre. Quand les plans de réduction des coûts sont appliqués à la hâte, comme beaucoup l'ont été dernièrement, l'intention stratégique des dépenses est peu, voire pas du tout, débattue. Généralement, les dirigeants fixent des objectifs généraux, laissant les managers et chaque entité se débrouiller pour identifier rapidement quoi ou qui doit disparaître. Les organisations s'en trouvent affaiblies, déséquilibrées et, dans certains cas, désespérées et désorientées.

Pour comprendre comment opèrent les entreprises qui diminuent leurs coûts tout en parvenant à croître, nous avons mené une étude auprès des 1500 plus grandes entreprises cotées, selon leurs revenus 2021. (Notre collègue Harsha Kasturirangan, directeur chez Strategy&, nous a aidés dans nos recherches.)

**Parmi ces 1 500 entreprises, nous en avons identifié 201 (soit 13%) ayant mis en place, entre 2015 et 2018, ce que nous appelons une transformation des coûts** : elles affichent un excédent brut d'exploitation supérieur à la moyenne du secteur, mais une croissance de leur chiffre d'affaires inférieure à la moyenne. Cela a permis de distinguer les entreprises ayant augmenté leurs marges via une réduction des coûts de celles les ayant augmentées en améliorant leur chiffre d'affaires.

**Nous avons ensuite analysé les résultats financiers de ces 201 entreprises entre 2018 et 2021 : 125 d'entre elles (62%)** affichent une rentabilité et une croissance de leur chiffre d'affaires inférieures à celles du marché. Leur chiffre d'affaires est resté relativement stable (-0,6% en moyenne) et leur excédent brut

d'exploitation a chuté de 8,3%. En dépit d'une amélioration des marges sur la période précédente, leurs efforts n'ont donc pas été couronnés de succès car ils ont sapé leurs résultats futurs.

**La bonne nouvelle est que 76 de ces 201 entreprises (dont Danaher) affichent une croissance et un taux de marge supérieurs pour la période 2018-2021.** En moyenne, leurs revenus ont augmenté de 16,8% et leur excédent brut d'exploitation de 6,8%. Ces entreprises opèrent dans des secteurs variés : technologie, industrie, pharmaceutique, finance – sachant qu'aucun secteur ne compte plus de 11 entreprises. Leur répartition géographique est large, puisque leurs sièges sont implantés dans 19 pays en Amérique du Nord et du Sud, en Europe, en Asie et en Australie.

Ces 76 sociétés ont clairement anticipé leur succès. Qu'ont-elles compris qui aurait échappé aux autres ?

### **Créer une entreprise rentable tournée vers la croissance**

Pour réussir sa transformation des coûts, il faut partir d'une feuille blanche et ne pas tenir compte des coûts irrécupérables.

*C'est le principe qui sous-tend le budget base zéro ainsi que la célèbre question de Peter Drucker : « Si vous n'aviez pas déjà cette activité, vous lanceriez-vous aujourd'hui ? »*

Appliquer ce prisme à chaque projet, à chaque poste et à chaque rôle permet aux dirigeants de porter sur leur structure de coûts un oeil stratégique – ce qui est impératif car rien n'est plus stratégique que ce pour quoi vous dépensez votre argent. Mais remettre en question chaque poste de dépense ne suffit pas – et s'apparente en soi à un effort confus et sans fin. A nos yeux, cinq étapes essentielles s'imposent ici.

- **Liez les coûts à leurs conséquences** : Traitez chaque dollar dépensé comme un investissement dans la création de valeur pour vos clients et dans les capacités transversales spécifiques nécessaires à la création de cette valeur. Les coûts ne devraient pas rester coincés dans des silos protégés, déconnectés de la croissance de l'entreprise. Les budgets doivent être débattus en profondeur avec l'équipe dirigeante. Il vous faut prioriser les dépenses qui servent vos objectifs stratégiques et les capacités nécessaires pour les atteindre.

*C'est ce qui se fait chez Ikea. L'entreprise est mue depuis longtemps par cette promesse succincte faite aux clients : « Nous faisons notre boulot, vous faites le vôtre et, ensemble, on économise. »*

**Après l'ouverture de son premier magasin en 1958, le fondateur, Ingvar Kamrad (le I et le K d'Ikea),** a incité ses collaborateurs à traquer toutes les économies possibles qui n'affecteraient ni la qualité des marchandises, ni l'expérience client, ni l'efficacité opérationnelle – une pratique encore à l'oeuvre aujourd'hui.

**Les designers de l'enseigne, par exemple,** cherchent sans cesse à réduire les matériaux et le format des emballages de manière à pouvoir caser un maximum de produits dans les containers, afin de baisser les coûts et ainsi proposer des prix bas. Cette congruence entre stratégie et exécution est rare dans le design d'un produit. **Dans la plupart des entreprises, les concepteurs de produits ne gèrent pas la question des dépenses. Mais Ikea relie la conception du produit à toutes les conséquences pour le client, y compris le coût.** Quand on visite les bureaux, ce souci d'économie est flagrant. Les dirigeants, par exemple, emmènent quasi systématiquement leurs invités – même les VIP – à la cafétéria de l'entreprise plutôt que dans des restaurants tendance, pour éviter des dépenses qui risqueraient de retomber sur le consommateur.

- **Simplifiez radicalement** : Bien souvent, les entreprises tiennent leurs activités pour acquises et se contentent d'ajustements incrémentiels au lieu de porter un regard audacieux et global sur les activités, les lignes de produits, les références et les opérations à maintenir – ou non. Beaucoup sous-estiment le coût de la complexité et ne mesurent que les coûts directs, négligeant le coût du système tout entier. Pour prendre du recul, imaginez qu'un nouveau concurrent arrive sur le marché sans le poids de vos décisions passées. Comment s'y prendrait-il ? Quels produits, activités, solutions et services créerait-il ? Comment simplifierait-il son offre pour proposer la plus grande valeur possible aux clients ?

Philips a une longue histoire dans l'éclairage et l'électronique grand public. Au milieu des années 2010, le fabricant néerlandais a toutefois décidé de se concentrer sur les soins de santé et a donc revendu, désinvesti ou transformé ses autres activités. **Il savait que, pour réussir, il lui faudrait concentrer toute son attention sur son nouvel objectif.** Parallèlement à cette impressionnante simplification, Philips a investi dans les capacités nécessaires à la mise en oeuvre de cette stratégie audacieuse, qui a donné lieu à des innovations majeures dans les produits et les services de santé.

- **Repensez vos chaînes de valeur : automatisez-les pour les accélérer.** Oui, l'automatisation offre des perspectives immenses... sauf quand elle reste l'otage de programmes technologiques colossaux et fastidieux. Les entreprises peuvent tirer profit de la digitalisation en repensant leurs processus de bout en bout, mais elles réaliseront de bien meilleurs gains, et plus vite, en l'instaurant en plus – ou à la place – des outils existants. Pour y parvenir, certaines construisent des « usines numériques » : des entités en charge du déploiement rapide et continu de l'automatisation dans toute l'entreprise. Ces « usines » épurent radicalement les processus selon des instructions préétablies. Elles permettent également aux entreprises d'évaluer de manière holistique tous les investissements en faveur de l'automatisation. Si ces derniers peuvent sembler inabordables, quand tous les efforts sont tournés vers la réduction des coûts, nous avons observé qu'ils sont parfois immédiatement rentabilisés et qu'ils génèrent parfois aussi suffisamment d'économies pour financer d'autres dépenses et projets de croissance.

Quand les cadres d'un de nos clients, une multinationale de l'agroalimentaire, se sont lancés dans un programme de modernisation de la planification des ressources de l'entreprise (ERP), prévu sur plusieurs années, ils se sont rapidement rendu compte que l'optimisation des coûts était à tel point nécessaire que l'entreprise ne pouvait attendre aussi longtemps.

Ils ont donc mis en place une usine numérique constituée de collaborateurs spécialisés dans la conception, le développement, la mise en place et la maintenance de processus automatisés et l'ont chargée de réinventer les processus manuels, coûteux et chronophages (comme le cycle fournisseur et les pratiques RH, du recrutement aux départs en retraite). Les solutions imaginées reprenaient les économies réalisées grâce à l'ERP en place tout en remaniant certains processus pour se préparer à l'automatisation et à l'amélioration des connaissances que le nouveau système permettrait d'obtenir.

- **Revoyez la répartition du travail entre vous et vos partenaires.** Créer des capacités nouvelles et puissantes coûte cher et implique moult technologies, données et individus. Les entreprises intelligentes identifient les points de différenciation essentiels puis se demandent qui peut les réaliser au mieux. Votre réseau de partenaires est sans doute plus efficace dans certains domaines

que vous seul. Sous-traiter les tâches non différenciantes, voire certains aspects de vos tâches essentielles, peut vous permettre de concentrer vos investissements là où il est important de le faire.

Les entreprises d'aujourd'hui accomplissent des choses beaucoup plus complexes qu'il y a dix ans. Le chef de produit, par exemple, était avant un généraliste capable de gérer des missions variées. Aujourd'hui, le marketing requiert des expertises spécialisées dans de nombreux domaines tels que les réseaux sociaux, les études ethnographiques, la data science, la création de contenu. Rassembler tous ces savoir-faire au sein d'une équipe non seulement coûte cher, mais nécessite en plus un modèle de gestion des talents qui puisse accompagner les carrières et le développement de compétences extrêmement diverses. Les agences RH extérieures permettent d'accéder plus facilement à ces compétences et offrent à ces individus spécialisés des trajectoires professionnelles plus dynamiques.

Au début des années 2000, [Apple](#) s'est rendu compte que la fabrication n'était ni essentielle à sa stratégie, ni son point fort historique. C'est pourquoi l'entreprise a rapidement confié la production de la quasi-totalité de ses composants et produits finis à son réseau de partenaires. Libérée de cette tâche, elle a pu s'atteler à de grandes innovations dans les matériaux et le design, et poursuivre l'intégration de données et d'appareils à ses différentes offres, renforçant ainsi la différenciation de sa marque.

- **Construisez un système de gestion durable et axé sur les coûts** : Les entreprises avisées ne voient pas la réduction des coûts comme une réaction ponctuelle face à un ralentissement économique : pour elles, c'est le devoir premier des managers que de garder une vigilance constante face aux coûts. Cette attitude, toutefois, est rare. Trop d'entreprises dégraissent pendant les crises avant de faire volte-face et d'accroître leurs dépenses commerciales, générales et administratives les années suivantes – sans paraître comprendre ce schéma de fonctionnement.

**La construction des budgets révèle la manière dont votre entreprise pense ses coûts.** Si la vôtre a tendance à les ajuster à la hausse selon les objectifs de chaque entité, c'est sans doute que vous ne les gérez pas de façon active – ni stratégique. Mais si vous appliquez des budgets base zéro en les réévaluant et en les réallouant entre vos différents départements, en vous concentrant sur vos capacités essentielles et différenciantes, alors vous créez une culture et des processus qui vous permettront de mieux manager vos coûts.

**C'est ce qu'a fait HP en 2019.** Malgré un contexte économique porteur à l'époque, l'iconique fabricant d'ordinateurs et imprimantes a flairé les vents contraires amenés par la hausse de la concurrence et la banalisation de l'offre. Sa réaction a été d'initier une transformation des coûts qui l'a conduit à simplifier radicalement son portefeuille de produits, à éliminer une strate hiérarchique entière pour se rapprocher de ses clients et à centraliser sa R&D.

En outre, l'entreprise a optimisé son parc immobilier et créé des espaces de travail numériques efficaces, en même temps qu'elle adoptait le travail hybride. Elle s'est également dotée d'une nouvelle ossature numérique, un système ERP lui permettant de déployer de nouveaux outils et des capacités supplémentaires.

**Ces décisions mûrement réfléchies ont généré plus de 1,3 milliard de dollars d'économies sur ses dépenses annuelles.** Grâce à ces économies, HP a mené d'importants investissements dans la R&D et les rachats d'entreprise, grâce auxquels elle a pu résister à l'instabilité marquée de son secteur d'activité.

**HP cherche maintenant à réaliser 1,4 milliard de dollars d'économies supplémentaires chaque année, en réduisant la complexité et les coûts de ses activités matures et en simplifiant ses opérations.** Une grande partie de cet argent sera réinvestie dans les projets du programme Future Ready, qui vise à générer de la croissance grâce aux innovations. La directrice financière de HP, Marie Myers, note que ces changements imposent « des choix difficiles », mais elle est convaincue qu'ils permettront à l'entreprise de continuer à proposer des produits et des services de pointe à ses clients.

## Les recommandations à suivre par les entreprises

Réussir à transformer ses coûts est difficile et implique des changements majeurs dans les technologies, les processus opérationnels, les façons de travailler et autres éléments clés de l'ADN de l'entreprise. Ce type de changement a toujours été difficile à mener, mais, au cours des dix dernières années, la course aux performances et la gestion permanente des urgences ont encore compliqué les choses.

Pour lier les coûts à leur stratégie et éviter les coupes budgétaires cycliques et précipitées qui les affaiblissent, **les entreprises peuvent suivre les recommandations suivantes :**

- **Aligner le top management :** Une [transformation](#) stratégique ne se délègue pas. Le CA, le P-DG et l'équipe de direction doivent tous s'engager à entreprendre les démarches nécessaires pour atteindre les objectifs formulés. Plus l'évolution est radicale, plus elle sera contrée par ceux dont elle remet le pouvoir en cause. Certains, dans l'équipe de management, n'auront pas les capacités, l'état d'esprit ni la volonté d'exécuter le plan. C'est pourquoi l'une des premières actions à mener dans une transformation est de faciliter, rapidement et discrètement, l'alignement – ou le départ – de ces cadres.
- **Instaurer la confiance grâce à quelques accélérateurs :** Les premières victoires donnent de l'élan, galvanisent la concentration et contribuent à convaincre les salariés que le changement est possible. Les initiatives visant à sceller ces premières réussites (qui impliquent souvent de clore les projets qui n'aboutissent pas ou ne présentent plus d'intérêt stratégique) doivent combler les écarts de performance dans un domaine clé, réduire les coûts et dégager des sommes qui permettront d'alimenter les projets à long terme. Si, dès le départ, elles révèlent un impact positif sur les bénéfices et la trésorerie de l'entreprise, alors la transformation pourra s'autofinancer. D'autres opportunités immédiates sont possibles : suppression des postes superflus, automatisation des tâches fastidieuses, réduction des dépenses dédiées aux travailleurs extérieurs.
- **Viser une transformation en 24 mois :** Investisseurs et analystes se montrent de plus en plus sceptiques face aux projets de transformation qui dépassent les deux ans, d'autant que ceux qui sont censés porter leurs fruits à la fin de la période s'avèrent souvent décevants. De surcroît, multiplier les changements invasifs sur de longues années épuise les entreprises.

Il est donc important qu'un plan de transformation des coûts génère des résultats à la fois sur le court, le moyen et le long terme.

### Pensez-le en trois chapitres.

**Premier chapitre :** lancer des initiatives de redressement des coûts sans avoir recours à la technologie, dégager de la trésorerie pour investir dans les projets importants.

**Deuxième chapitre :** initier des projets plus complexes impliquant le déplacement du travail dans d'autres zones géographiques ou l'automatisation de grands pans de processus grâce à un ERP ou à des technologies numériques avancées.

**Troisième chapitre :** s'assurer d'avoir construit un processus continu de management des coûts et d'investir dans les nouveaux produits, plateformes et capacités qui vous donneront une longueur d'avance sur vos concurrents.

- **Créer une infrastructure dédiée au changement :** Réorganiser l'entreprise tout en poursuivant ses activités relève de la haute voltige. Votre entreprise aura besoin d'un responsable dédié à la transformation (« chief transformation officer »), qui veillera à aligner la stratégie et les coûts pour chaque environnement économique et auquel les cadres devront rendre compte à la fois de leurs « performances » et de leurs « transformations », toutes deux étant indispensables. Ce directeur, nouveau ou promu, doit être soutenu par une équipe qui structure les axes de travail, nomme les chefs de projet et leurs parrains, définit les responsabilités et favorise les résultats. Cette équipe doit inspirer confiance et, pour cela, faire autorité et être indépendante. Elle doit être l'unique source de vérité et fournir des données vérifiables, mais aussi intervenir en cas de difficultés à surmonter, de changement de cap à opérer ou de flux de travail à synchroniser.
- **Mobiliser très tôt les managers intermédiaires et les employés de première ligne :** Parce qu'ils font le lien entre les employés de première ligne et les cadres de direction, les managers intermédiaires sont bien placés pour contribuer à la transformation. Pour qu'ils se sentent investis, accordez-leur voix au chapitre. Laissez-les faire part de leurs commentaires, de leurs doutes et de leurs idées. Incitez-les à générer de vraies innovations – voire partagez les gains avec eux. Les employés de première ligne, eux, sont les plus aptes à identifier les dépenses qui peuvent être réduites ou les processus qui peuvent être simplifiés sans compromettre la qualité du service ni la satisfaction du consommateur. Notre travail auprès de nos clients montre que les leaders d'opinion des premières lignes savent rallier leurs collègues aux efforts budgétaires bien mieux que les discours des cadres de direction.
- **Tirer parti de sa culture :** Un changement s'inscrit dans la durée quand la culture de l'entreprise favorise la transformation, au lieu de l'entraver. Le secret consiste à se concentrer sur quelques comportements clés déjà adoptés par certains et qui, adoptés par tous, engendreraient des progrès tangibles. Changer les comportements est difficile, et vouloir en changer un grand nombre à la fois est impossible. En revanche, concentrer l'attention de tous sur quelques attitudes nouvelles facilite l'évolution des mentalités.

Une multinationale agroalimentaire que nous connaissons **demande à tous ses collaborateurs d'adopter trois comportements** : se manifester quand ils constatent un gaspillage, quel qu'il soit, et proposer des solutions pour y remédier ; recourir aux outils en libre-service quand cela est possible ; encourager les équipes à faire part de leurs commentaires lors des réunions opérationnelles ; respecter les objectifs. Ces comportements encouragent les réflexes de frugalité et incitent les salariés à dépenser l'argent de l'entreprise comme si c'était le leur.

**Mettre en place des mécanismes permettant de se concentrer en permanence sur les coûts.** Réallouer les ressources vers les capacités stratégiques et les activités en pleine croissance est une nécessité constante. Votre système financier doit rendre transparents les « bons » coûts – ceux qui permettent de financer les capacités différenciantes – et les « mauvais », nécessaires pour que l'entreprise paie ses factures et

continue à tourner. Donnez à ceux qui gèrent des budgets des informations détaillées sur les facteurs de coûts et aidez-les à mieux comprendre les conséquences économiques de chaque décision.

**L'un de nos clients a créé un diaporama pour montrer qu'un simple dollar économisé se répercutait dans l'ensemble du système et aboutissait à une hausse des performances de l'entreprise.** Les managers constatent ainsi directement que la chasse aux dépenses superflues se traduit par de meilleurs résultats, ce qui les impacte directement. Pour tenir ses engagements consistant à faire faire des économies aux clients et à porter une attention constante aux dépenses, Ikea révisé, chaque année, ses coûts et ses prix.

En plus de leurs objectifs financiers traditionnels, les responsables de business units devraient être tenus responsables des efforts de transformation de certains postes de coûts (frais généraux, transports, dépenses indirectes, coût des marchandises vendues). **Les cadres supérieurs doivent donner l'exemple de ces comportements économes.** A eux de prouver leur « fierté d'être frugaux » et ainsi réfuter les sceptiques, pour qui la réduction des coûts, c'est ce que les chefs disent aux managers de faire avec les salariés du bas de l'échelle.

**Le contexte économique actuel met la gestion des coûts au coeur des discussions des conseils d'administration et des équipes de direction.** Ces derniers ont le choix entre réduire les dépenses de manière traditionnelle, au risque d'affaiblir leur entreprise, ou s'atteler à la lourde tâche de repenser les fondements même de leur activité en identifiant les objectifs audacieux qui permettront à l'entreprise de se différencier, en simplifiant tous les aspects de ses opérations, en automatisant pour économiser, en utilisant leur réseau de partenaires pour se défaire des activités qu'ils n'ont pas besoin de détenir en propre et en intégrant la maîtrise des coûts à tout ce qu'ils font.

**Vous saurez que vous aurez progressé quand les coûts ne seront plus un sujet fâcheux géré par une poignée de directeurs, quand votre budget reflétera vos choix stratégiques et quand l'entreprise tout entière comprendra le caractère précieux de chaque investissement.** Vous n'aurez alors pas seulement trouvé une meilleure manière de gérer vos dépenses – vous aurez trouvé une manière de transformer votre entreprise et de façonner votre avenir.