

La maîtrise des coûts est au cœur des préoccupations des dirigeants des entreprises privées depuis plusieurs années. Dans le contexte économique actuel, cette problématique est devenue encore plus aiguë et s'est généralisée à l'ensemble de l'économie, en particulier au sein du secteur public et de l'administration. Cette approche n'est cependant pas une panacée et doit être appropriée à chaque entreprise.

# La maîtrise des coûts

## Une problématique généralisée

PAR



**Pascal AVEILLAN**  
directeur de mission senior,  
it Group & Ylios

ET



**Didier KAYAT**  
directeur associé,  
it Group & Ylios

Par le passé, la préoccupation de maîtrise des coûts était en général tirée par une pression court terme, qu'il s'agisse d'une modification des critères des marchés financiers, d'un brusque changement des conditions économiques globales d'un secteur ou d'une dégradation soudaine des perspectives de ressources de l'entreprise. Se sont alors développées diverses méthodes de réduction des coûts qui avaient pour principal objectif de réduire les charges à court terme. Dans cette optique d'obtention de résultats rapides, les critères de sélection des domaines d'action ont naturellement tourné autour du montant des gains potentiels et de la facilité de mise en œuvre.

### *L'approche réduction comptable et/ou budgétaire des dépenses*

Cette approche verticale consiste à demander aux managers de réduire leurs budgets de manière plus ou moins uniforme. Elle a l'avantage de la simplicité de mise en œuvre, de l'implication du management dans la chasse aux coûts injustifiés et laisse supposer un semblant d'équité, chacun contribuant à l'effort au même niveau. Dans la mesure où ce type de démarche a été mis en œuvre très tôt, il a permis d'atteindre des résultats intéressants à court terme, car chaque entité pouvait encore isoler des marges de progrès significatives. Néanmoins, l'amélioration de la performance économique globale n'a pas toujours été au rendez-vous, notamment pour les raisons suivantes :

- Mise en avant de résultats financiers court terme : les managers ont été parfois conduits à privilégier les actions visant à couper les budgets les plus flexibles, sans se préoccuper des impacts à moyen ou long terme sur l'économie de l'entreprise.
- Non-maîtrise des risques : chaque manager, en général non spécialiste des techniques de recherche d'économies, pouvant adopter son propre référent, l'identification des pistes

d'économies et leur mise en œuvre a pu se faire de manière simpliste, sans appréhension globale des effets collatéraux et risques encourus. Il en a parfois résulté des blocages techniques ou sociaux.

- Démotivation de certains managers : lors de la recherche d'économies, des difficultés très différentes selon les secteurs de l'entreprise sont souvent apparues. Ainsi, un secteur donné pouvait dégager plus d'économies que la barre théorique fixée, alors qu'un autre ne pouvait le faire sans mettre en péril l'atteinte de ses objectifs. Un sentiment d'iniquité a pu alors nuire à l'efficacité de la démarche, voire conduire à des comportements aberrants, certains n'hésitant pas à engager une grande partie de leurs budgets très tôt dans l'exercice pour éviter de subir des coupes en cours d'année.

### *L'approche centrée sur les fournisseurs*

Cette approche, plus récente, est fondée sur le principe selon lequel il est plus facile et plus rapide d'agir sur l'extérieur que sur les processus internes. Elle consiste en une montée en puissance des directions des achats de manière à réduire les prix d'achat, orienter la demande interne dans un sens prédéfini, intégrer de plus en plus les fournisseurs aux processus internes de l'entreprise, etc. Si ce type d'approche a permis d'obtenir des gains

substantiels, liés à la suppression des abus et à la professionnalisation des managers en matière d'achat, il a aussi connu des limites :

- Dérive vers une orientation purement financière : sous la pression des résultats, ces démarches ont dans certains cas consisté à "acheter des prix" en oubliant la notion de juste prix, ce qui a conduit à dégrader la qualité des produits achetés et/ou des services fournis, générant des effets collatéraux importants. Si l'instauration de systèmes coopérants entre acheteur et prescripteur a permis de réduire ce risque, elle ne l'a pas complètement éliminé, en particulier dans les cas de collèges de prescripteurs en désaccord, où l'arbitrage se fait très souvent sur des critères financiers.
- Insuffisance de prise en compte des risques stratégiques : la concentration des volumes sur quelques fournisseurs ainsi que l'intégration du fournisseur dans les processus de l'entreprise ont souvent été effectuées dans une logique purement financière. Dans certains cas, cette approche a conduit à renforcer la position du fournisseur en rendant prohibitif le coût de changement de fournisseur.
- Adhésion à la démarche très difficile à mettre en œuvre : les managers sont souvent en retrait par rapport à ce type d'approche, qu'ils vivent comme étant une restriction de leur autonomie, voire comme une mise en cause de leurs compétences. Il en résulte souvent des blocages et tentatives de contournement de l'approche.

## L'APPARITION D'APPROCHES GLOBALES PERMETTANT DE MAÎTRISER LES COÛTS

Sur la base des enseignements précédents, se sont développées des approches permettant d'adresser des problématiques de maîtrise des coûts à moyen terme. Notons que ces problématiques sont particulièrement d'actualité dans le secteur public (ex. : faire face au vieillissement de la population dans la santé, faire face au papy-boom pour les retraites), mais existent aussi dans le privé (ex. : changement prévisible de business model, maximiser les synergies lors d'une

## Le champ des possibles



fusion).

Les démarches de maîtrise se distinguent des approches de réduction de coût principalement sur les aspects suivants :

- Prise en compte de l'ensemble des leviers et prise en compte de la stratégie : les actions de l'entreprise sont coordonnées et il n'y a pas dissociation entre les actions à vocation purement financière (réduction de coût) et les actions à dominante stratégie-marketing-organisation visant à améliorer la performance. En particulier, les domaines candidats à la maîtrise des coûts sont évalués à l'aune de leur contribution stratégique comme le sont les projets internes d'amélioration de la performance (depuis longtemps dans le privé au travers des techniques de "scoring"; en démarrage dans le public à travers la loi organique relative aux lois de finance - LOLF).
- Prise en compte du risque moyen terme : les domaines candidats à la maîtrise des coûts sont sélectionnés au regard des risques stratégiques pris, qu'il s'agisse de risques sur les ressources financières ou sur les ressources humaines ou encore sur les valeurs et l'image de l'entreprise.
- Faire plutôt que faire faire : au-delà de la réalisation de gains, les approches de maîtrise des coûts visent à introduire un changement des mentalités et comportements, changement fondé sur des éléments objectifs cohérents avec le projet d'entreprise. Dans cette optique, l'entreprise doit se placer dans le domaine du faire, avec un éventuel accompagnement des managers et non dans une

approche faire faire où les experts font à la place des managers, cette dernière méthode étant surtout efficace à court terme.

- Ne pas évacuer le court terme : comme tous les projets s'installant dans la durée, les approches de maîtrise des coûts doivent produire des résultats rapides et réguliers pour asseoir dans la durée la motivation des différents acteurs. Néanmoins, contrairement aux approches traditionnelles de réduction des coûts, les approches de maîtrise des coûts produisent souvent des gains croissants dans le temps.

## L'APPROCHE YLIOS DE "MAÎTRISE STRATÉGIQUE DE COÛTS"

L'approche proposée se décompose en trois phases :

- Identification du champ des possibles ;
- Évaluation des différentes pistes identifiées avec un référentiel objectif fondé sur les valeurs et priorités de l'entreprise ;
- Mise en œuvre par les managers, en privilégiant dans un premier temps, le cas échéant, les gains rapides.

### Identification du champ des possibles

Cette phase a pour objectif de cartographier les pistes de maîtrise des coûts indépendamment de tout référent d'évaluation. Pour répondre aux objectifs moyen terme, elle se doit de respecter les contraintes suivantes :

- Prise en compte de tous les axes de recherche et non du seul axe financier matérialisé par la réduction des coûts ;

• Association des managers à l'identification des pistes de maîtrise des coûts.

### *Prise en compte de l'ensemble des leviers concourant à la maîtrise des coûts afin d'identifier les pistes d'économies ou d'augmentation de recettes les plus variées et nombreuses possibles*

Le champ des possibles recouvre bien entendu les actions de réduction des coûts décrites dans les approches précédentes, mais aussi :

- le pilotage et la clarification stratégique, qui vont questionner les priorités stratégiques de l'entreprise, s'assurer de leur pertinence et, s'il y a lieu, proposer des ajustements ;
- les ajustements organisationnels, qui vont rechercher une amélioration de l'efficacité par des gains de productivité, une optimisation de la contribution des fonctions support au cœur de métier ;
- les actions sur les comportements, l'état d'esprit et le management, qui s'attachent à sensibiliser les acteurs sur la demande interne et s'appuient sur des effets d'exemplarité du management ;
- le pilotage de la performance et la responsabilisation budgétaire, qui conduisent à s'interroger sur le contenu véritable de la performance et les leviers d'action correspondants, ainsi que sur la mise en place d'une responsabilisation budgétaire sur le bon périmètre et au bon niveau.

Notons que selon le profil de l'entreprise et le périmètre d'intervention, chacun de ces domaines peut être exploré plus ou moins finement. Si le contexte de l'entreprise l'impose, il pourra être mis un accent particulier sur les gains rapides, tout en les situant dans la perspective globale.

### *Association des managers à l'identification des pistes*

Ce mode de travail s'inspire des méthodes utilisées lors des approches de réduction comptable et budgétaire des dépenses, en ce sens qu'il donne toute liberté aux managers pour identifier les pistes de maîtrise des

coûts. On profite là de l'expertise métier de ces derniers. En revanche, elle s'en différencie fondamentalement sur deux plans :

- Les pistes identifiées ne sont pas référées à des objectifs court terme et personnels des managers, ce qui aurait, comme nous l'avons vu, tendance à créer une vision court terme où les référents sont le montant gagné à court terme et la facilité de mise en œuvre. Les managers sont au contraire invités à se placer dans une logique d'entreprise. Il subsiste néanmoins une difficulté : les managers ne sont pas nécessairement des professionnels de la maîtrise des coûts à moyen terme. C'est à ce moment que le siège peut intervenir en leur fournissant un appui méthodologique leur permettant d'acquiescer cette capacité à identifier des pistes originales et à raisonner au-delà du gain financier immédiat.
- Comme indiqué dans la phase suivante, les managers ne sont pas décisionnaires des pistes qui seront finalement retenues. On évite ainsi l'écueil de décisions prises par rapport à des référents personnels qui peuvent se révéler nuisibles pour l'entreprise dans sa globalité. Ces difficultés sont réelles, mais il est intéressant de noter que, chaque fois que cette démarche a été appliquée, ce sont les managers qui ont identifié les pistes et les ont souvent prises en compte dans leur demandes budgétaires, avant même qu'une décision du siège n'intervienne.

### *Évaluation rationnelle du champ des possibles*

L'objectif est ici de hiérarchiser les différentes pistes identifiées en fonction de critères les plus objectifs possibles. Ces critères doivent être la traduction du projet d'entreprise, qui est, par définition, difficilement contestable par un manager. Les axes de notation retenus peuvent être très variés en fonction de l'entreprise : dans certains cas il peut s'agir de la contribution à la stratégie et du risque de mise en œuvre, dans d'autres de la contribution au service fourni et du respect des valeurs sociales, pour d'autres enfin il s'agira de la flexibilité du budget et de la facilité de mise en œuvre. Notons que, même dans ce dernier cas, l'approche se différencie des méthodes précédentes car les actions envisagées ne sont pas uniquement des actions de réduction de coûts.

On aboutit ainsi à une matrice classique d'évaluation des pistes de maîtrise de coût présentant les deux axes privilégiés (dans l'exemple contribution stratégique et risques), la taille des bulles représentant les montants de gain. Cette matrice sert à la fois :

- à déterminer les pistes à retenir en fonction des objectifs poursuivis (on peut décider par exemple de ne pas retenir les pistes A et C) ;
- à l'arbitrage objectif entre les pistes proposées (par exemple, la piste G semble plus prioritaire que la piste E, même si les gains

**Matrice de scoring des pistes de maîtrise des coûts - Vue globale**



attendus sont moins importants) ;

- à la préparation pragmatique des plans d'action (par exemple, la piste C demandera plus d'attention que la piste G, bien que les gains attendus soient moins importants).

Notons que cette matrice de base peut être complétée par des matrices secondaires, en particulier pour bâtir les plans d'action ; dans l'exemple précédent, il pourra dans certains cas être utile de bâtir une matrice stratégie / facilité de mise en œuvre, permettant entre autres d'identifier les "quick wins". On disposera alors d'un système parfaitement équilibrable, ou tout au moins difficilement discutable, tant en matière d'objectifs de maîtrise des coûts qu'en matière d'horizon d'atteinte de ces objectifs.

### *Mise en œuvre par les managers*

La mise en œuvre par les managers est un des facteurs importants de pérennisation de la maîtrise des coûts. Ce type de déploiement est toujours assez complexe à réaliser, mais l'approche proposée facilite grandement les choses :

- Implication des managers dès le début au travers d'une identification des pistes de solution dans une logique bottom-up ;
- Adoption d'un référent unique d'évaluation des pistes de gains permettant de réaliser une mise en œuvre délocalisée quels que soient le modèle managérial et le style de pilotage de l'entreprise (planification stratégique, contrôle stratégique ou contrôle économique et financier) ;
- Adoption d'un référentiel d'évaluation clair et transparent fondé sur le projet d'entreprise, ce qui limite les possibilités de résistances individuelles ;
- Arbitrages réalisés par le comité de direction, pour appuyer la démarche, mais aussi

montrer son implication. Il ne s'agit pas de se défausser sur les managers, mais bien de mettre en place une démarche participative ;

- Planification des gains à moyen terme, ce qui permet de se placer dans une logique de construction budgétaire et de transformer les pistes retenues en objectifs individuels ou collectifs tout en gardant un système d'objectif cohérent ;

- Limitation des traumatismes car l'opération de maîtrise des coûts est considérée comme une occasion de conduire un changement, de réaligner des organisations sur de nouvelles priorités stratégiques et de mettre en place des formes de professionnalisation en matière de gestion au sein d'un projet d'entreprise cohérent et non comme une opération dramatique de chasse aux coûts tous azimuts, pouvant être en contradiction avec d'autres projets à court ou moyen terme.

L'implication des managers pose néanmoins le problème de la durée (la mise en œuvre de ce type de démarche se fait sur plusieurs mois), ce qui peut être incompatible avec un besoin urgent de résultats.

### **LA MAÎTRISE STRATÉGIQUE DES COÛTS : PAS DE MIRACLE ?**

Aussi séduisante soit-elle, l'approche de maîtrise stratégique des coûts ne doit néanmoins pas être considérée comme un outil miracle que l'on peut utiliser en toutes situations. Avant de prendre toute décision de mise en œuvre d'une démarche de réduction-maîtrise des coûts, il convient de déterminer l'approche la plus appropriée, en prenant en compte les critères suivants (à pondérer selon le contexte et les objectifs poursuivis) :

- Le degré de pression sur les coûts : plus la pression sur des résultats immédiats est forte

et plus les risques stratégiques sont faibles, plus les approches traditionnelles se justifient, car elles permettent de dégager rapidement plus de marges de manœuvre financières, serait-ce au détriment de l'action moyen terme.

- Le modèle managérial : si l'on se réfère, par exemple, à la matrice "Ashridge : parenting styles" pour qualifier le modèle managérial en fonction des styles de systèmes de pilotage (planification stratégique, contrôle stratégique ou contrôle économique et financier) selon le niveau d'influence du siège sur la planification et le contrôle des stratégies, il apparaît que les approches de maîtrise des coûts s'adaptent à tous les modèles. En revanche, les opérations de réduction de coûts ne sont réellement efficaces que dans les modèles fondés sur le contrôle économique et financier.

- La régulation et la responsabilité des budgets : les approches de maîtrise des coûts sont les seules à permettre de conserver des systèmes d'objectifs cohérents. Les démarches traditionnelles, souvent déconnectées de la démarche budgétaire de l'entreprise, posent la question du bouclage-raccordement des économies identifiées avec les budgets, les objectifs et les responsabilités correspondantes.

- La culture d'entreprise et le poids de la dimension humaine et sociale : les approches traditionnelles sont inadaptées lorsque la dimension humaine et sociale est forte. En effet, une démarche de recherche d'économies est toujours "traumatisante" par nature. Elle peut l'être d'autant plus que la méthode retenue ne prend pas en compte de façon adaptée les opérationnels en place, voire ne les associe pas ou n'intègre pas dans les critères de choix des actions à mettre en place les aspects de faisabilité sociale. ■