

STRATÉGIE

La spirale de réduction des coûts: comment en sortir?

L'entreprise Du Pont était dans une très mauvaise passe¹: malgré une politique de «cost cutting», elle avait dans son secteur les coûts les plus élevés, pour un rendement moindre. Et à chaque mesure d'austérité, le bilan était le même: les coûts sont trop élevés, il faut *encore* les réduire.

– Frédéric Taes

POURTANT, TOUT AVAIT bien commencé quelques années plus tôt: un manager avait instauré un plan fantastique. Il avait tout simplement réduit les budgets de recherche et développement, de formation, et de renouvellement du matériel. Après un an, le bilan était très positif: des performances égales avec un budget réduit. Il est parti avec une promotion bien méritée.

Pour ses successeurs, c'était le début d'un enfer: les pannes se multiplièrent, et la maintenance réactive pour y palier rendaient les équipements indisponibles le temps de la réparation, faisant baisser le rendement. Un manager a bien pensé réintroduire les formations et maintenances préventives, en vain. Il se heurtait à tout le monde:

- le financier: «Ah non, les coûts sont déjà trop élevés!»
- l'équipe de maintenance: «Pitié! On fait déjà plein d'heures supplémentaires pour réparer les pannes.»
- les utilisateurs: «Déjà que le système est en panne presque tout le temps, vous n'allez pas l'arrêter alors qu'il fonctionne enfin!»

Vers une vision plus large

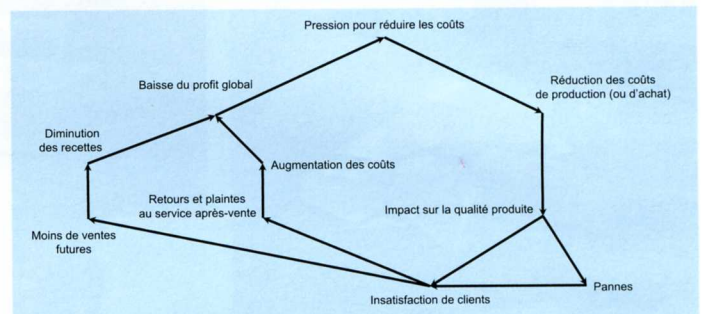
L'élément déclencheur de réduction des coûts est souvent le manque de moyens financiers. Or l'équation est simple: «profit = recettes - dépenses»

Transformons donc le problème négatif en positif: plutôt que de chercher à réduire les coûts, cherchons à optimiser le profit global. Analysons ensuite les impacts des réductions de coûts sur le profit, comme illustré en figure.

Reconstituer des relations «cause-effet» permet de bien identifier le cercle vicieux.

Vers une vision à plus long terme

La figure 1 montre également un autre aspect important: le délai. La plupart des réductions de coûts n'affectent pas le profit présent, mais bien les profits futurs. D'où la nécessité d'avoir une vision du profit à long terme, pour déjouer ces impacts pernicioeux. Régler ces problèmes impose souvent de passer par une phase «du pire avant du mieux». Dans le cas de Du Pont, il a d'abord fallu augmenter les coûts: mettre les machines à l'arrêt en maintenance préventive, acheter des pièces plus chères mais qui tombent moins vite en panne, et former le personnel. Personne n'a été licencié. Mais ce n'est qu'après trois mois que les premiers résultats positifs ont été visibles.²



Exemple de spirale de réduction de coûts

Gestion du risque

Un coût temporaire peut être un investissement. Mais comment être sûr de prendre la bonne direction? Une solution, sans être radicale, est d'établir des scénarios.

Scénario 1: situation actuelle

Scénario 2: réduction du personnel. Quels sont les impacts indirects?

Scénario 3: optimisation des dépenses

Scénario 4: maximisation du profit

Ces scénarios doivent, pour chacun, évaluer le profit potentiel, les dépenses, et les recettes. Ainsi, le scénario 4 est souvent le plus profitable, car il permet de maintenir la capacité de l'entreprise à générer du profit.

Autre avantage: cette manière de travailler rallie tous les acteurs de l'entreprise autour d'un objectif commun.

En pratique

Pour réduire les coûts dans une entreprise, il faut:

- aborder le problème globalement et positivement: augmenter le profit
- identifier les interactions entre les acteurs de l'entreprise: ce que chacun fait profite-t-il aussi aux autres, et donc à toute l'entreprise?
- quitter les situations d'urgence, et élargir son horizon de temps, par exemple sur 3 ans
- établir des scénarios avec dépenses, recettes et profit. PME

1 Source: Winston Ledet, Mark Paich, Tony Cardella, Mark Downing (1991): «The Value of Integrating the CMLT Key Pursuits», Du Pont.

2 Source: Allen K. (1993): «Maintenance Diffusion at Du Pont: A System Dynamics Perspective», MS thesis, MIT Sloan School of Management.