

ADAPTER SA STRUCTURE DE COÛTS AU REBOND APRÈS LA CRISE

Avril 2020



ADAPTER SA STRUCTURE DE COÛTS DANS LES FONCTIONS SUPPORT REGALIENNES ET INDUSTRIELLES ET SORTIR GAGNANT APRES LA CRISE

Chères lectrices, chers lecteurs,

La plupart des industriels surveillent régulièrement l'évolution de leurs coûts de structure et cherchent à les optimiser. Les objectifs sont multiples :

- conserver un niveau de rentabilité suffisant pour rester compétitif,
- être réactif pour investir de nouveaux marchés, lancer de nouveaux produits ou encore réaliser des acquisitions ou fusions stratégiques.

L'environnement économique actuel très instable, mêlé à la crise exceptionnelle due à la pandémie que nous vivons, ont et auront des impacts forts et durables sur la « top line ». Beaucoup d'entreprises seront donc amenées à repenser leur structure de coûts, baisser leur point mort, et instaurer ou renforcer une culture de frugalité.

L'équilibre et l'optimisation de l'ensemble des coûts des fonctions support régaliennes (Finance, Informatique, Juridique, Marketing, Communication, RH, etc.) et des fonctions support industrielles (R&D, Qualité, Engineering, etc.) relèvent de la direction générale de l'entreprise. Il nous paraît essentiel d'en faire un chantier prioritaire afin de se préparer au « nouveau monde » lorsque la crise sanitaire du Covid-19 sera passée :

- les organisations devront être encore plus résilientes, plus flexibles et plus agiles,
- les entreprises devront, encore plus que d'habitude, optimiser leurs bases de coûts.

Les industriels qui ont déjà effectué cet exercice sur les dernières années ont en général atteint des niveaux d'optimisation de leurs coûts allant de -15% à -25% sous 2 ans. Ils sont aujourd'hui dans une situation plus favorable pour affronter le climat économique actuel, résister à la crise et préparer le rebond.

D'autres industriels ont ce sujet à leur agenda mais n'ont pas encore choisi le bon angle d'attaque, la bonne méthodologie pour identifier ces leviers d'optimisation, mobiliser leurs organisations, s'assurer de l'engagement et de l'acceptation des collaborateurs afin de structurer une feuille de route de mise en œuvre efficace.

Oliver Wyman accompagne des leaders industriels internationaux dans leurs chantiers de réduction de leurs coûts de fonctions support régaliennes et industrielles à l'aide d'une approche TBOD (Target Based Organization Design) que nous vous présentons dans ce document. Il nous semble que cette approche est très pertinente pour préparer la sortie de crise du Covid19, tant pour revisiter le rationnel des choix organisationnels à l'aune des enseignements de la crise, que pour réaliser les économies nécessaires.

Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour échanger rapidement sur la façon de considérer le sujet dans votre entreprise.

Bien cordialement,

MICHEL JACOB
Partner
+ (33) 6 01 57 97 83

XAVIER RUAUX
Partner
+ (33) 6 63 22 09 61

PHILIPPE JASPART
Directeur
+ (33) 6 76 13 06 06



Un constat commun quelque soit le secteur industriel

Pour beaucoup d'entreprises, quelque soit leur modèle d'organisation, la rentabilité est sous pression pour des causes liées au marché, mais également en raison de l'inflation des coûts de structure.

Les industriels sont souvent soumis à un accroissement des coûts de leurs fonctions support par:

- Une accumulation de couches structurelles à la suite d'acquisitions et/ou de fusions,
- Une plus forte complexité du business et des contraintes règlementaires constamment renforcées,
- Des achats indirects qui sont souvent mal gérés par manque de maturité de l'organisation ou par insuffisance de la gestion de la demande.

En conséquence, beaucoup d'entreprises industrielles présentent un « ratio de flexibilité » (croissance des coûts des fonctions support sur la croissance du

chiffre d'affaires) bien au dessus de 0,6, qui est le seuil de benchmark atteint par les entreprises les plus performantes.

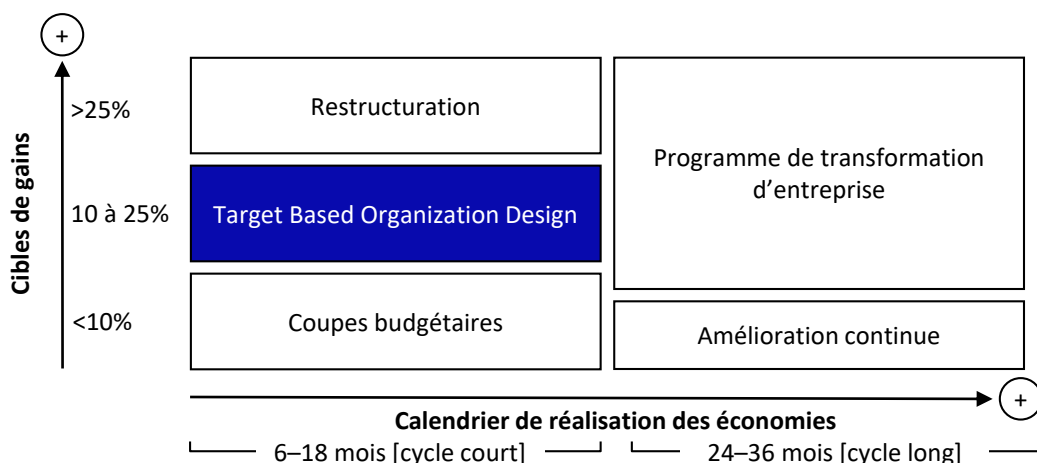
Ainsi, la ressource disponible des entreprises limite de plus de plus la capacité d'investissement dans leurs propres chantiers de transformation, dans le digital par exemple ou dans la transformation de leur « business model ».

Différentes approches possibles pour optimiser ses coûts

En fonction du contexte de l'entreprise et de la rapidité nécessaire de l'impact dans le résultat, plusieurs méthodes d'optimisation des coûts sont accessibles. Nous vous suggérons de privilégier une voie permettant d'obtenir entre 15% et 20% sur un cycle court de 1 à 2 ans.

En effet, l'approche 'Target Based Organization Design' permet d'atteindre des réductions de coûts significatives avec un impact à court terme. Elle permet également de s'affranchir d'un grand nombre de contraintes sociales « lourdes » propres aux restructurations.

Illustration 1 – Différentes approches d'optimisation des coûts



TBOD: une approche qui associe une vision 'top-down' et un travail 'bottom-up'

L'approche « Target Based Organization Design » combine une définition des objectifs, des grands principes et des règles en « top-down » avec une identification des leviers d'optimisation et des plans d'actions en « bottom-up » avec les équipes.

Cela rend donc possible une quantification ambitieuse des leviers ainsi qu'une sécurisation des initiatives et de leur déploiement.

La méthodologie se déroule sur 12 semaines en 3 phases distinctes :

- Un alignement avec l'équipe de direction sur le périmètre, les ressources à impliquer et une cible ambitieuse et réaliste,
- Une phase de co-identification des optimisations locales et transversales,
- Une période de formalisation de l'ensemble des prérequis et des conditions de succès pour la mise en œuvre.

Une combinaison de leviers d'optimisation structurels et opérationnels

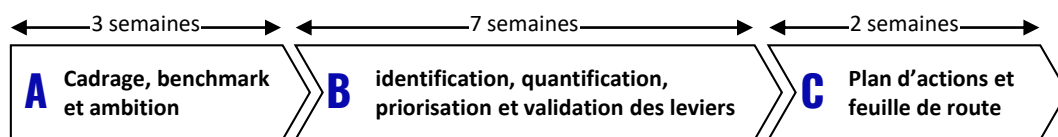
La méthodologie utilisée est adaptée et adaptable aux différents modèles organisationnels, aussi bien centralisés que décentralisés.

Trois grandes familles de leviers :

- Des leviers organisationnels structurants: de la mutualisation et centralisation de certaines activités d'expertises ou transactionnelles pouvant être industrialisées, jusqu'à l'externalisation ou la réallocation,
- Des leviers d'optimisation des processus: standardisation, automatisation et élimination des redondances,
- Des leviers de réduction directe: simplification des organigrammes, gestion renforcée de la demande.

Ces leviers présentent des améliorations de la productivité allant jusqu'à 40% avec des délais d'implémentation pouvant aller de 6 à 24 mois.

Illustration 2 – Approche macro « Target Based Organization Design »



- Cartographie des **coûts et des ressources** concernées
- **Benchmark général** des fonctions support
- Qualification des **potentiels de gains**
- Constitution des **groupes de travail**

- Travail en **groupes élargis par fonction et entité** :
 - **Cartographie** détaillée des activités
 - Co-définition des **potentiels d'optimisation** au niveau **local et transversal**
 - Approbation des leviers identifiés par les organisations et les équipes **responsables du déploiement**

- Formalisation :
 - **Plans d'action** détaillés
 - Plan de **gestion des risques**
 - Feuilles de route **RH & IT**
 - **Traduction budgétaire et sociale des gains**
 - Plan de **communication et gestion du changement**

Illustration 4 – Arbre de questionnement

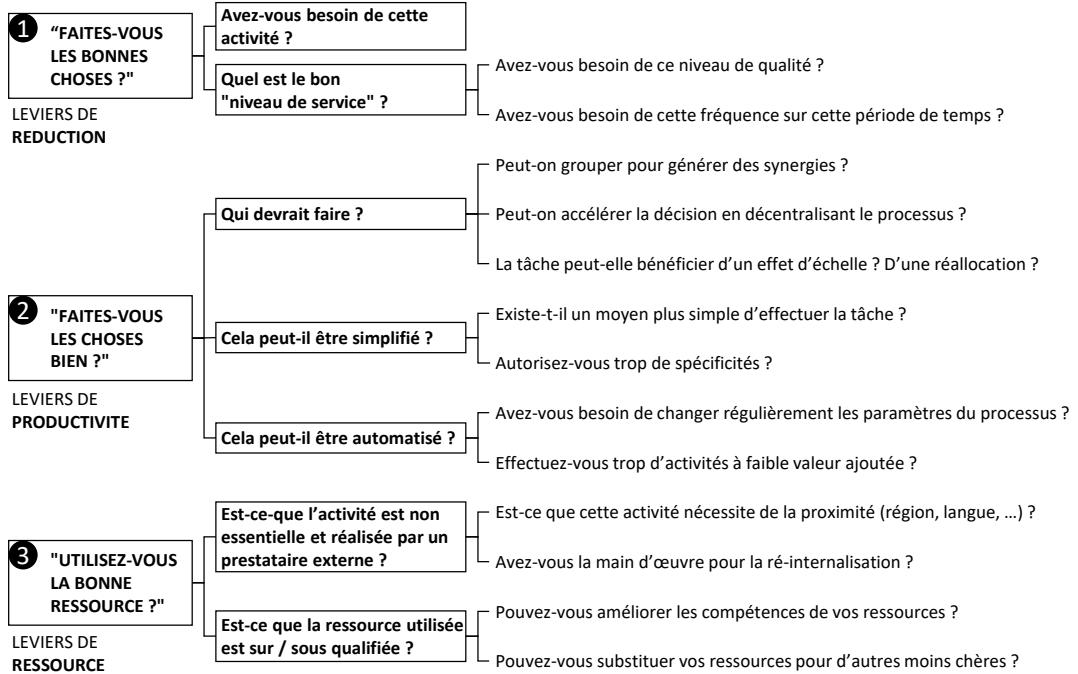
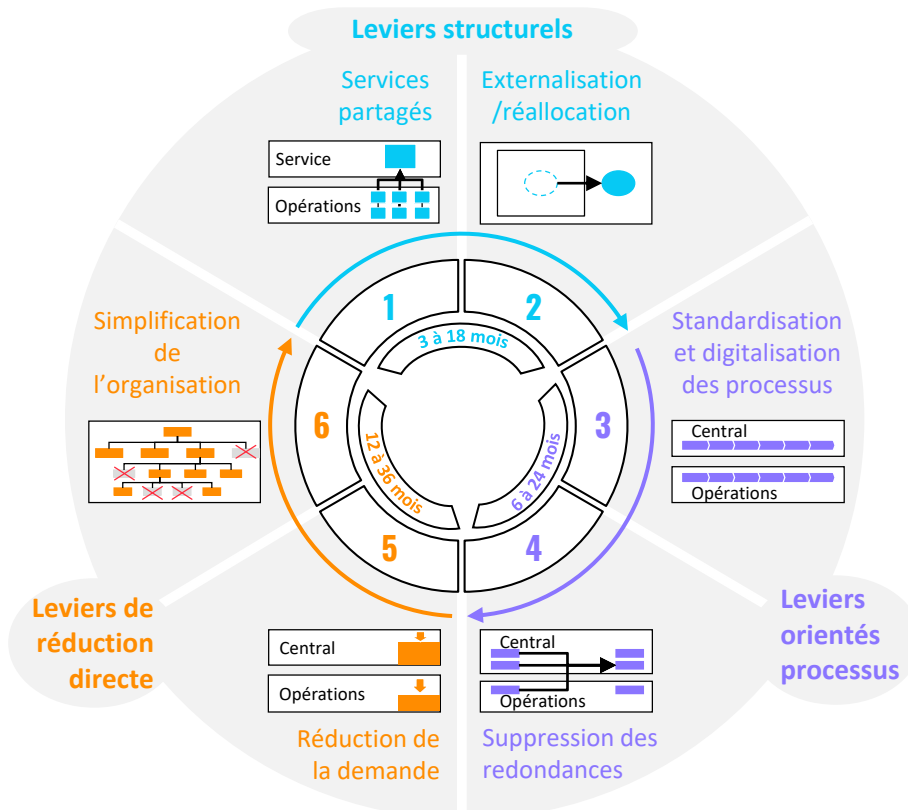


Illustration 5 – Typologies de leviers d'optimisation





Quels facteurs de succès, quels impacts ?

Nous avons identifié trois conditions de réussite principales dans cette approche:

- Un engagement fort et partagé par la Direction Générale et les membres du Comité Exécutif tout au long de la démarche pour pousser les équipes à atteindre l'ambition ciblée,
- L'identification des leviers avec un niveau de granularité suffisant pour permettre des résultats concrets et pérennes,
- Une structure de pilotage robuste pour le suivi du déploiement.

L'impact est tant organisationnel et culturel que financier :

- Financier, avec une réduction des coûts d'en moyenne 18%, et un impact sur le compte de résultat dans les deux ans,
- Organisationnel, par une agilité accrue et des processus plus performants,
- Culturel, par le développement de la frugalité au sein de toute l'organisation.

Comment Oliver Wyman peut vous accompagner ?

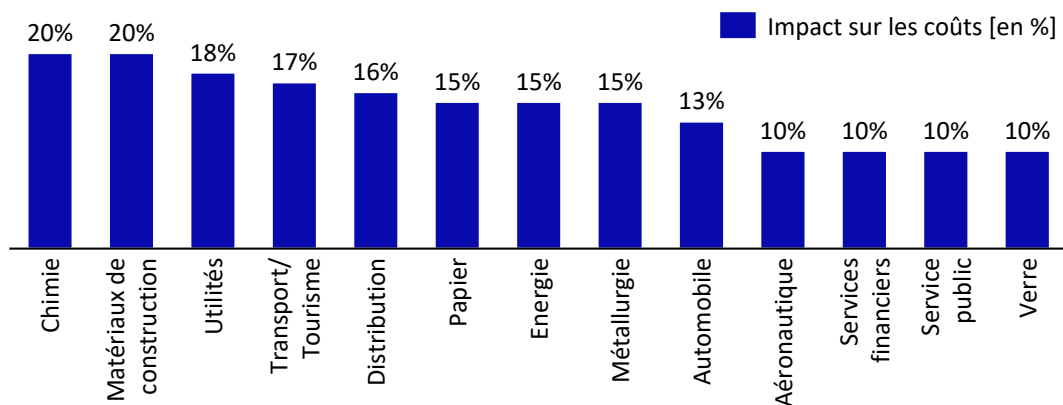
Oliver Wyman, très implanté en France et mondialement, vous permet de couvrir vos différentes géographies avec des équipes locales et spécialisées.

L'expérience de nombreux projets similaires réalisés nous ont permis de :

- Formaliser des méthodes et des outils éprouvés, rapidement adaptables, ayant contribué à réaliser entre 10% et 25% de réductions de coûts sur divers secteurs industriels et types d'organisation,
- Disposer de benchmarks organisationnels et opérationnels spécifiques à vos industries et fonctions,
- Constituer un réseau de partenaires pour préparer et/ou accompagner la phase d'implémentation (avocats en droit social, brokers immobiliers, etc.).

Enfin, nous sommes totalement engagés sur l'atteinte des résultats et accompagnons aussi la mise en œuvre des sujets aux enjeux les plus forts.

Illustration 6 – Economies moyennes réalisées par type de secteur d'activité



Source: Oliver Wyman

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec des bureaux dans plus de 60 villes à travers 29 pays, Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation Organisationnelle. Avec plus de 5 000 professionnels, Oliver Wyman aide ses clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risques et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Pour plus d'informations : www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

Oliver Wyman
1 Rue Euler
75008 Paris
France

Our contacts



MICHEL JACOB

Partner

michel.jacob@oliverwyman.com

+ (33) 6 01 57 97 83



XAVIER RUAUX

Partner

xavier.ruaux@oliverwyman.com

+ (33) 6 63 22 09 61



PHILIPPE JASPART

Directeur

philippe.jaspert@oliverwyman.com

+ (33) 6 76 13 06 06

Copyright © 2020 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant. Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman A pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages. Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.