

le magazine de votre carrière

Références.

PREMIER EMPLOI
PASCAL KINA
ENTRAINEUR DES BELGIAN PANTHERS

21.04

INGÉNIEUR
MALGRÉ LA PÉNURIE
LE MÉTIER N'ATTIRE PLUS

La chasse au gaspi est ouverte

Désolé, cette semaine

ON SE SERRE

LA CEINTURE

Une enquête exclusive de Références
auprès de 2 216 hauts diplômés

51 % subissent des économies sur les
voyages d'affaires, 46 % sur les salaires,
60 % sur les fêtes du personnel, etc., etc.

La chasse aux économies est ouverte

Sus aux coûts inutiles! Beaucoup d'entreprises, crise oblige, se retrouvent contraintes de rogner sur leurs frais de fonctionnement. Un sondage réalisé par *Références* démontre que 40% des salariés interrogés sont confrontés à des restrictions budgétaires. D'abord en matière de personnel. Mais aucun poste ne semble épargné. Des économies réalisées sur le dos des travailleurs?

Avis à toutes les feuilles non imprimées recto verso, aux dîners d'affaires bien arrosés, aux cafés gratuits à la cantine, aux «business trips» en 1^{re} classe, aux journées de formation à tout-va, aux voitures de société luxueuses... votre heure a sonné! Plus que jamais, la chasse aux coûts inutiles est ouverte dans les entreprises. Et cette traque aux euros gaspillés n'épargne personne. Ni la PME ni la multinationale.

Tel est le principal enseignement d'une enquête *Références* effectuée auprès de 2 216 travailleurs. À la question: «Depuis septembre 2011, votre société a-t-elle réalisé plus d'économies qu'auparavant?», 40% des sondés ont répondu par l'affirmative, tandis que 21% s'attendent à être confrontés à cette situation dans les prochaines semaines/mois.

Deuxième constat: les *cost-killers* tirent de tous les côtés (voir le top 15 ci-après). D'abord sur les frais de personnel (64% de réponses positives), mais aussi sur les activités des salariés, les rémunérations, les bonus, le parc automobile, la formation, les budgets vente/marketing, la cantine, la téléphonie, l'achat de matériel, le chauffage... La liste est longue, et sans doute incomplète.

Économiser les gobelets

On dit merci qui? Merci la crise! Si le phénomène n'est pas neuf (quelle boîte aime jeter son argent par les fenêtres?), il s'est accéléré depuis 2008. Entre l'accroissement de la concurrence et la perte de rentabilité, il faut du cash, et vite, si possible. Avant, lorsque je prospectais des clients, ils me répondaient que ce n'était pas leur priorité. Aujourd'hui, ils nous demandent spontanément de les aider», raconte

Bernadette Bouckaert, Country Manager d'Alma, une société de consulting qui aide les compagnies dans leur quête de modérations budgétaires.

En règle générale, le premier réflexe des directeurs financiers est de se tourner vers le poste qui génère les charges financières les plus lourdes: le personnel. «Comme les firmes recherchent souvent des effets à court terme, il ne s'agira généralement pas de licenciements, mais plutôt de contrats intérimaires que l'on ne renouvelle pas, de gel des embauches...», souligne Yves De Rongé, professeur de contrôle de gestion à la Louvain School of Management de l'UCL. «C'est en effet le moyen le plus simple, le plus rapide», ajoute Florent Hainaut, Manager de la société de consulting Bridgewater. «C'est la solution de facilité.»

«Mais maintenant que les entreprises ont enlevé cette première couche, les sources d'épargne ont un peu changé», enchaîne Johan Van Delm, Managing Partner chez Expense Reduction Analysts. Et dans la «deuxième couche», chaque poste est susceptible de passer à la casserole, même les plus élémentaires ou les plus insignifiants. «Il est déjà arrivé que l'on réduise le nettoyage ou que l'on demande au personnel d'amener leur tasse pour économiser sur les gobelets!», poursuit-il.

Ce qui confère parfois aux travailleurs la désagréable impression d'être le diable au corps.

«Il y a des économies au bas de l'échelle, mais on ne taille jamais dans le salaire de la direction», estime un des répondants. «Le climat économique sonne comme une excuse pour restructurer à tour de bras», juge un autre. «En ce qui concerne les employés et les ouvriers, il y a beaucoup de licenciements. Mais pour ce qui est des cadres, il y a par contre des recrutements!» Et un autre sondé d'enchéir: «Les économies se font ressentir sur toutes ces petites choses du quotidien qui ont une influence directe sur l'ambiance de travail. Tandis que les gros coûts (comme les dépenses de luxe pour la direction) restent hors de portée.»

Ambiance. L'épargne se réalise-t-elle systématiquement sur le dos du personnel? «Il y a des mesures qui concernent aussi les patrons, comme le leasing automobile, les voyages, le carburant...», nuance Florent Hainaut. «À moins que l'équipe dirigeante ne décide de mettre en place un système deux poids, deux mesures. Je n'en rencontre pas beaucoup, mais cela peut arriver...»

Pour Yves De Rongé, il ne faut pas mettre tous les dirigeants dans le même sac. Il ne serait pas rare que certains aient dû renoncer à leur salaire ou à leur bonus. «Pas tous, effectivement. Cela ouvre la voie à un débat de fond important: l'inégalité croissante de rémunération entre le CEO d'une grande firme et l'employé moyen.»

Des sacrifices pas trop gênants

Le sondage *Références* met toutefois en avant un autre aspect: hormis les questions liées au personnel, à la rémunération et à la formation, une majorité de sondés considère globalement que les «sacrifices» demandés ne sont pas gênants.

Les salariés seraient-ils prêts à consentir à une augmentation des prix dans le distributeur à boissons, la fin des teambuildings ou du drink hebdomadaire, pour les besoins financiers de son employeur? «Une chose est certaine: tout se passe toujours mieux lorsqu'on communique», affirme Johan Van Delm. «Puis il ne faut pas sous-estimer le nombre de propositions constructives qui existent déjà au sein d'un groupe. Sinon, le directeur risque de passer à côté d'un réservoir à idées.»

Reste à savoir jusqu'à quand les entreprises pourront tirer sur le fil de «l'optimisation» budgétaire, à l'heure où, souvent, beaucoup de pistes ont déjà été explorées. Pour les spécialistes, le seul moyen de sortir la tête hors de l'eau en cette période de crise qui s'éternise serait de miser sur la formation, la recherche et l'innovation. Autant de postes qui sont régulièrement sacrifiés sur l'autel des restrictions... **Mélanie Geelkens**

«Rogner dans les frais inutiles, on fait ça de gaieté de cœur!»

Tout a commencé en 2009. Auparavant, la diminution des frais de fonctionnement n'était pas une priorité pour les Laboratoires Tilman. Cette entreprise pharmaceutique luxembourgeoise, qui emploie nonante personnes, a senti la crise arriver cette année-là. «Nous étions confrontés à des difficultés de trésorerie», se souvient Pierre-Hadi Saad, directeur financier. «Certains de nos fournisseurs exigeaient d'être payés beaucoup plus tôt et certains clients ne payaient tout simplement pas. Nous avons alors activé un plan d'économie. Histoire d'éviter de s'endetter à court terme auprès de la banque.»

Première mesure: licenciements. «Nous avons dû nous séparer de quelques collaborateurs. Ce n'est jamais agréable. **Rogner dans les frais inutiles, par contre, on fait ça de gaieté de cœur!**» La firme adopte alors une nouvelle devise: «Il n'y a pas de petites économies.»

Les frais généraux sont passés au crible: abonnements, frais de téléphonie, dépenses énergétiques, contrats avec les fournisseurs, etc. Pour certains postes, la société fait appel à une entreprise extérieure de réduction des coûts. «Par exemple, pour la téléphonie, c'est plus facile, car ils obtiennent des tarifs préférentiels sur base d'un comparatif que nous ne possédons pas.»

Montant total épargné? Pierre-Hadi Saad affirme ne pouvoir livrer de chiffres. «Entre-temps, nous avons réengagé du personnel et certaines dépenses – comme l'essence – ont augmenté. Au final, la somme de nos frais n'a peut-être pas baissé, mais elle est restée stable.»

Au détriment des travailleurs? «On n'a pas touché à leur bien-être. On ne leur a pas demandé de diminuer leur salaire! Je ne crois pas que cela change quelque chose pour eux de téléphoner avec le fournisseur plutôt que tel autre.» Les employés y auraient même mis spontanément du leur, en demandant de supprimer les petits déjeuners d'entreprise organisés pour eux chaque mois. «Cela ne représentait pas des sommes folles, mais étant donné le contexte, ils ont estimé que c'était mieux.»

La chasse aux économies fut telle que le directeur dit aujourd'hui ne plus déceler aucun poste où il pourrait encore agir. Mais il reste vigilant. Afin que les «bons réflexes» adoptés durant cette période de crises maigres n'aient pas été qu'une résolution éphémère.

MGs

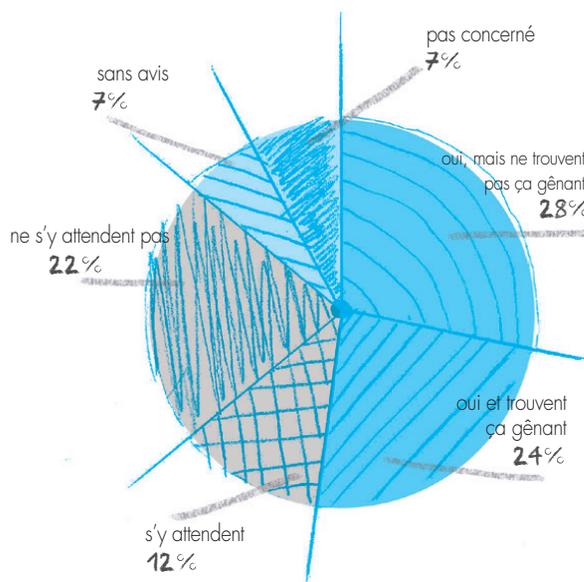
Une enquête exclusive de Références

ACTIVITÉS DU PERSONNEL

Suppression ou diminution du nombre de fêtes pour le personnel, des teambuildings, du drink hebdomadaire...

56 %

des entreprises concernées



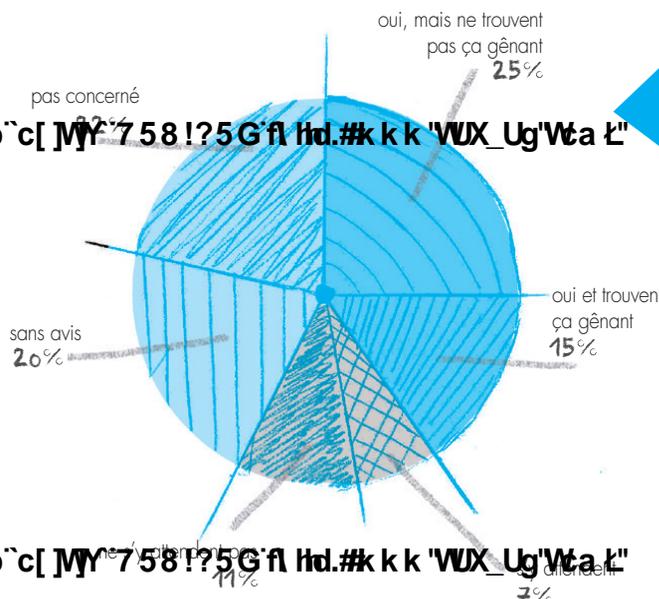
moins (ou plus) de fêtes pour le personnel.....	60 %
moins (ou plus) de teambuildings pour le personnel.....	52 %
fêtes pour le personnel moins chères.....	47 %
cadeaux de Saint-Nicolas moins chers (ou suppression)	18 %
autres	12 %
sans avis	3 %

VOYAGES D'AFFAIRES

Moins de voyages d'affaires, plus de vidéoconférences, vols et hôtels moins chers, diminution de l'intervention dans les frais de location de voiture...

51 %

des entreprises concernées



plus de télé- et vidéoconférences.....	57 %
hôtels moins chers	43 %
tous les vols en classe économique plutôt que business	23 %
voyages d'affaires dans les pays voisins en voiture	22 %
vols courts en classe économique plutôt que business	18 %
budget restaurant réduit	15 %
recherche de sponsors pour les billets d'avion	3 %
diminution de l'intervention dans les frais de location de voiture	2 %
autres	31 %
sans avis	11 %

TOP 15

DES ÉCONOMIES EN ENTREPRISE

(% des répondants dont l'entreprise est concernée)

1. FRAIS DE PERSONNEL

67%

Gel des embauches, non-reconduction de contrats temporaires, licenciements pour restructuration...

2. PAPIER

56%

Impression recto verso, moins de papier utilisé...

3. ACTIVITÉS DU PERSONNEL

56%

Suppression ou diminution du nombre de fêtes pour le personnel, des teambuildings, du drink hebdomadaire...

4. VOYAGES D'AFFAIRES

51%

Moins de voyages d'affaires, plus de vidéoconférences, vols et hôtels moins chers, diminution de l'intervention dans les frais de location de voiture...

5. SALAIRES

46%

Limitation ou report des augmentations de salaires, baisses de salaires, non-indexation...

6. VOITURES DE SOCIÉTÉ

42%

Suppression des voitures de société pour certaines fonctions, voitures moins chères, prolongation des contrats de leasing...

7. FORMATIONS

41%

Suppression des budgets formations, coup d'arrêt aux coûts de formations, limitation des formations à celles qui sont directement exploitables...

8. BONUS

39%

Suppression ou limitation des bonus, bonus espérés non payés...

9. PRODUCTION

38%

Réduction de la production, utilisation de matériaux meilleur marché, machines moins performantes...

10. SNACKS ET BOISSONS

35%

Augmentation des prix des boissons et snacks dans les distributeurs, suppression du café/thé gratuit...

11. REPRÉSENTATION

35%

Restriction des invitations de clients au restaurant, restaurants moins chers, restriction des cadeaux d'entreprise...

12. MARKETING

33%

Réduction des budgets marketing, campagnes plus modestes...

13. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

33%

Réduction des budgets R&D, retard de projets, réduction des budgets innovation...

14. CATERING

29%

Suppression des cantines, augmentation du prix des repas, suppression ou réduction des chèques-restaurant...

15. ABONNEMENTS

29%

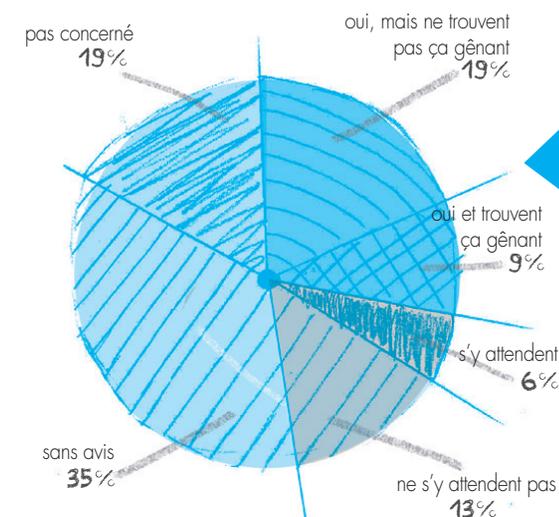
Suppression des abonnements aux journaux, magazines et revues professionnels...

REPRÉSENTATION

Restriction des invitations de clients au restaurant, restaurants moins chers, restriction des cadeaux d'entreprise...

35%

des entreprises concernées



moins (ou plus) d'invitation des clients au restaurant	41%
activités et événements avec les clients supprimés ou différés	32%
restaurants moins chers	28%
moins de visites aux clients (plus par téléphone)	21%
voyages avec les clients supprimés ou différés	20%
sous-traitance d'une partie des activités	7%
autres	24%
sans avis	23%

SALAIRES

Report ou limitation de l'augmentation des salaires, diminution des salaires, suppression de l'indexation

46%

des entreprises concernées

