

RÉDUCTION DES COÛTS NON STRATÉGIQUES

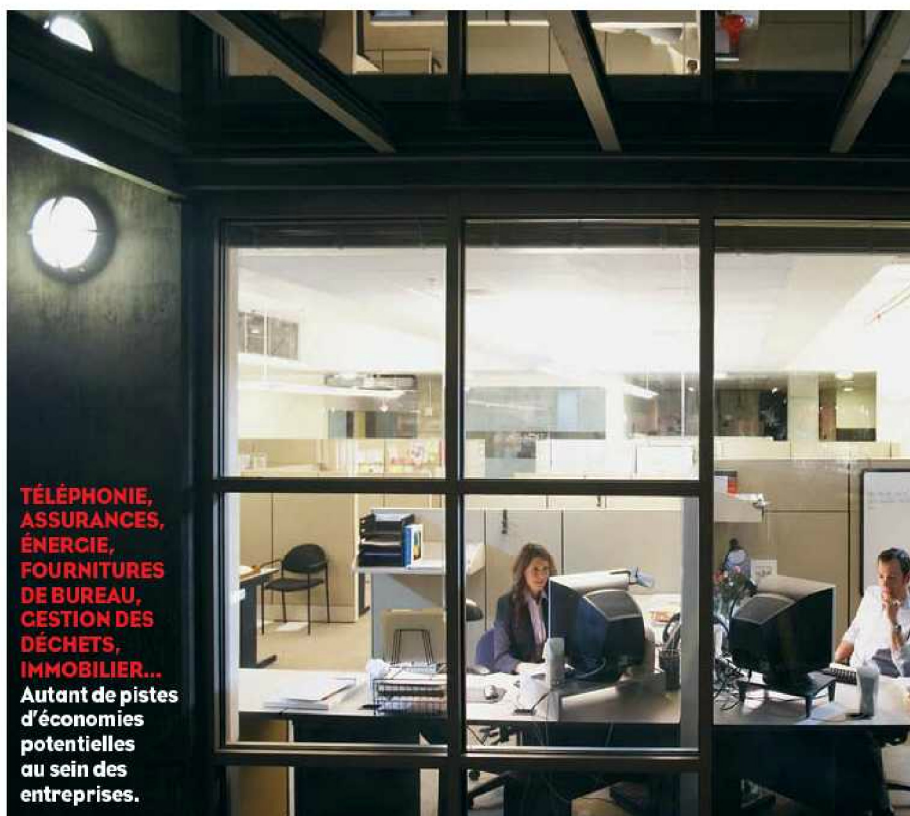
Ces professionnels de la **chasse au gaspi**

Des consultants à la démarche rigoureuse jusqu'aux sites Internet peu professionnels, les conseils aux entreprises pour faire des économies dans les frais généraux se multiplient. Conséquence de la crise ou nouveau mode de management ?

FRANCELINE BERETTI

« **L**e Bel 20 gaspille 4 milliards d'euros par an. » Ce communiqué de presse au titre accrocheur a été diffusé en 2008 par E.R.A. (Expense Reduction Analysts), qui proposait à ses clients de réduire les coûts non stratégiques. Le groupe constatait à l'époque que ses clients dépensaient environ 10% de leur chiffre d'affaires dans les frais généraux. Parmi ces 10%, 20% pourraient être épargnés. Ce qui, appliqué au Bel 20, correspondait à 4 milliards d'euros. Le calcul n'est pas vérifiable mais fin 2008, en pleine crise, le moment était bien choisi pour inciter les entreprises à faire des économies.

Téléphonie, assurances, énergie, fournitures de bureau, voyages d'affaire, gestion des déchets, immobilier... les domaines dans lesquels les entreprises doivent dépenser pour bien fonctionner sont variés. Et comme les offres des fournisseurs se complexifient, beaucoup de directeurs financiers n'ont pas forcément le temps de choisir la solution optimale, nous expliquent les consultants en réduction des coûts non stratégiques. Miguel Danckers, secrétaire général et ancien CFO de BSB, fournisseur de services informatiques, explique pourquoi il a fait appel à Bridgewater, une société spécialisée dans la réduction des coûts « Avant la crise, on ne regardait pas tellement nos coûts car 90% de nos dépenses étaient constituées par les salaires. Quand, au début de l'année 2010, la situation était toujours mauvaise, on



TÉLÉPHONIE, ASSURANCES, ÉNERGIE, FOURNITURES DE BUREAU, GESTION DES DÉCHETS, IMMOBILIER...
Autant de pistes d'économies potentielles au sein des entreprises.

a décidé d'y regarder de plus près en externalisant un service.» Vingt pour cent d'économies tous secteurs confondus chez E.R.A.; jusqu'à 38% sur les fournitures de bureau, 28% sur la téléphonie et 22% sur la gestion des déchets chez Bridgewater, etc.: quel chef d'entreprise ne voudrait pas faire appel à eux ?

Cette démarche n'est pas une nouveauté. Ces cabinets spécialisés dans

la diminution et l'optimisation des coûts se sont développés dès le début des années 1980. Ils s'occupaient d'abord des entreprises en difficulté: chercher à réduire ses frais est alors perçu comme une des solutions au déclin de la performance. Puis cette pratique se généralise à l'ensemble du secteur privé. Les sources de conseil en réduction des coûts se multiplient, de Business Cost Mana-

gement (créée en 1993) au site costkiller.net (2003). Les cabinets de conseil généralistes sont de plus en plus nombreux à proposer des blogs sur le sujet. Des PME aux grandes entreprises, le message prend. Parmi ses clients, E.R.A. compte notamment Decathlon Benelux, laquelle est mise en avant sur leur site: le service marketing du magasin de sports externalisait la confection, l'impression et la distribution de ses toutes-boîtes promotionnels. Après une étude, E.R.A. lui a conseillé de confier l'impression à une autre entreprise. L'appel d'offre a été lancé auprès de quatre prestataires, dont le fournisseur historique. Résultat: des coûts en baisse de 20%, soit 260.000 euros économisés chaque année.



PHOTOS: THINKSTOCK

Mode de rémunération attractif

Le succès de ces cabinets de consulting est en partie lié à leur mode de rémunération attractif, le *success fee*. Ils se paient au résultat. S'ils ne font pas faire d'économies à leurs clients, ils ne se rémunèrent pas. Sinon, ils en prennent environ la moitié, selon les cabinets.

«C'est forcément à l'avantage du client. Pour lui, c'est du bénéfice. Pour nous,

c'est du chiffre d'affaires!, explique Johan Van Delm, *managing partner* Belgium chez E.R.A. Quand les économies potentielles ne représentent pas un volume financier assez important, on n'intervient pas. Ce n'est avantageux ni pour le client ni pour nous.» «Il nous arrive régulièrement de refuser des missions. La situation du client potentiel est optimale dans un cas sur cinq, ajoute Claude Theys, consultant chez E.R.A. Et avec la crise, c'est même un peu plus, car le travail sur les frais généraux a déjà été fait!»

La crise n'est donc pas forcément à l'origine du succès des entreprises spécialisées dans la réduction des coûts non stratégiques. Florent Hainaut, cofondateur de Bridgewater, en fait lui aussi le constat. «La crise a joué contre nous, confie-t-il. Les entreprises pensent souvent qu'elles sont arrivées au bout des économies possibles... Si un directeur financier a diminué ses dépenses de 5%, il est satisfait. Mais ce n'est pas forcément optimal!»

Chez BSB, un de ses clients, c'est la mauvaise situation économique qui incite à agir... et à garder de bonnes habitudes malgré le changement de conjoncture. «Bridgewater a identifié huit postes sur lesquels elle pensait pouvoir agir. Nous avons changé la carte de carburant de la société: 20.000 euros d'économies. Notre nouveau fournisseur de gaz et d'électricité nous fait réaliser environ 30% d'économies sur ce type de frais. Aujourd'hui, malgré la reprise, on garde toujours un œil sur ces dépenses... en faisant appel à Bridgewater quand nous estimons qu'ils peuvent nous aider, comme pour l'organisation d'événements», explique le secrétaire général, Miguel Danckers.

En fait, la crise pourrait être l'un des facteurs qui incitent les entreprises à réduire leurs coûts... parmi d'autres. C'est l'analyse de Benoît Gailly, professeur en stratégie et gestion de l'innovation à la Louvain School of Management. «A l'époque de la bulle Internet, on ne parlait pas de réduction des coûts. La crise de 2008 est donc incontestablement à prendre en compte. En même temps, d'autres facteurs jouent aussi: la multiplication des entreprises basés sur les bas prix du type Colruyt ou Ryanair oblige les autres à diminuer leurs coûts de fonctionnement pour limiter le différentiel de prix et rester concurrentiel.»

Le succès de ces cabinets de consulting est en partie lié à leur mode de rémunération attractif, le «*success fee*».

Les «*cost-killers*», cantonnés à des niches?

Si les directeurs financiers font déjà le maximum pour diminuer les coûts non stratégiques de leur entreprise, pourquoi devraient-ils de surcroît faire appel à des consultants? Sur les blogs, certains conseils donnés aux entreprises relèvent surtout du bon sens: éteindre la lumière dans les locaux la nuit, imprimer recto-verso, mettre les appareils en veille dès que possible, etc. Nul besoin de la visite d'un consultant pour les mettre en œuvre, diront certains... «Pour tout ce qui relève des comportements, cela paraît basique mais on ne sait pas toujours comment le faire appliquer, argumente Florent Hainaut. Nous faisons des suggestions aux managers, comme la mise en place d'incitants. Nous savons quelles sont les *bonnes pratiques* d'autres entreprises, ce qui fonctionne.» Chez E.R.A., on cite l'exemple d'un client chez lequel les consultants sont déjà intervenus trois fois. Le fait qu'il y ait encore des économies à faire ne surprend pas Johan Van Delm. «Une étude du cabinet McKinsey montre que dans 80% des cas, un an après leur intervention, l'entreprise ne fait plus d'économies. Déjà parce qu'il est difficile de bien mesurer le point de départ, mais aussi parce qu'elle se concentre sur d'autres initiatives et que la pression sur les coûts diminue.» Selon lui, les entreprises font appel à E.R.A. après avoir déjà réalisé des changements en interne. Elles attendent d'eux des solutions plus créatives. ➔

Il y a aussi les coûts non-stratégiques sur lesquels il est difficile d'agir en interne, faute de savoir-faire. Bernadette Bouckaert, *country manager* chez Alma Consulting Group Belgium, insiste sur la complexité du secteur dans lequel elle intervient: la fiscalité immobilière. «C'est un domaine extrêmement opaque, dans lequel il y a très peu de législation. Notre stratégie consiste donc à proposer de la valeur ajoutée dans des niches très spécifiques, qui demandent une expertise très poussée et ne remettent pas en cause les compétences en interne.»

Fournisseurs exclus ?

Ne pas entrer en concurrence avec les services internes est la première préoccupation. «La relation avec le client est abordée dès la première réunion, explique Johan Van Delm. Nous faisons savoir que les collaborateurs sont ceux qui savent le mieux ce qu'ils font! Le résultat doit être considéré comme le succès du client avant le nôtre.» Mais en pratique, le message n'est pas toujours facile à faire passer. Selon Bernadette Bouckaert, il est par exemple toujours délicat de toucher au pôle achat. «Si la rémunération au résultat est élevée, cela signifie indirectement que la personne responsable des achats ou le directeur financier n'a pas fait correctement son travail. C'est pour cela que nous ne faisons pas de prix cassés. Nous nous concentrons sur des propositions de *packages*, de solutions inédites.»

Hormis les services internes de l'entreprise cliente, les rapports avec les acteurs à l'autre bout de la chaîne peuvent eux aussi être tendus. «Notre but est d'associer le fournisseur aux réflexions pour proposer un meilleur service au client, précise Florent Hainaut. Il doit s'y retrouver lui aussi financièrement! Evidemment, ils ne sont pas tous forcément ravis d'entendre qu'ils ne sont pas en ligne avec les prix du marché...» De son côté, E.R.A. propose un «guide des relations fournisseurs» d'une douzaine de pages. On y mentionne entre autres la totale indépendance des consultants par rapport aux fournisseurs. «Ils ont compris que nous sommes une opportunité pour eux. Dans 70% des cas, le fournisseur reste en place. Nous sommes surtout là pour faciliter le dialogue, pour optimiser le cahier des charges. Puis, si

Ne pas entrer en concurrence avec les services internes est la première préoccupation de ces consultants.

ça se passe bien, ils font partie de nos références. On les recontacte quand nous lançons un appel d'offre pour un autre dossier», explique Johan Van Delm.

De la fabrication au conseil

Les fournisseurs anticipent parfois eux-mêmes cette démarche. C'est le cas de la société Ricoh, par exemple. Pour Cécile Collart (Clinique et Maternité Sainte-Elisabeth), elle leur a permis de faire des économies de 25% sur le budget d'impression. «Notre contrat avec Ricoh arrivait à son terme, se remémore-t-elle. Nous désirions un nouveau contrat global pour nos faxes, scanners et imprimantes, ainsi que diminuer les coûts et le temps d'intervention sur ce matériel. Un appel d'offre a été lancé, Ricoh l'a emporté. Ils ont réalisé une enquête très poussée sur les coûts d'impression globaux de la clinique, ils ont même réalisé une cartographie des copieurs et scanners dans tous les bâtiments pour optimiser leur répartition selon les usages! A présent, Ricoh s'occupe de tout: réparation, entretien,

fourniture d'encre et de papier, configuration des machines, formation du personnel, etc.»

Selon Eric Gryson, CEO de Ricoh, ses clients ont pris récemment la mesure des coûts générés par le secteur de l'impression. Les entreprises méconnaissent la situation de leur parc d'imprimantes. Un atout pour Ricoh, qui propose des audits très détaillés. Sa position de fabricant lui permet aussi de comprendre en profondeur les pratiques liées à l'utilisation des documents en général. Du coup, son activité s'étend. «Je préfère travailler sur les centres de communication des entreprises que de concurrencer le bas de gamme au niveau de la fabrication. Une machine qui n'est pas chère paraît avantageuse à l'achat mais au final, combien coûte-t-elle en consommables? En énergie? En entretien et réparation? Nous avons 100.000 machines en circulation, nous connaissons les façons de travailler de nos clients et leur utilisation. C'est notre valeur ajoutée», ajoute Eric Gryson.

Si Ricoh propose lui-même à ses clients de réduire leurs coûts, l'entreprise travaille aussi en alliance avec les sociétés de consultance. Ou envisagent d'autres collaborations bénéfiques pour le client... Eric Gryson ne manque pas d'idées à ce sujet! «Dans certains contrats, Ricoh doit remplir les bacs à papier ou changer les cartouches. Pourquoi ne pas faire alliance avec la société de nettoyage qui se rend tous les deux jours dans leurs locaux?» Ricoh peut aussi alléger le service de facturation des entreprises. Fini l'envoi des factures papier ou électroniques à tous les fournisseurs et prestataires, un simple fichier donné à Ricoh et il se charge du reste. Ses clients apprécient. «Ricoh a vraiment changé sa démarche, insiste Cécile Collart. Le service est permanent après la signature du contrat: ils organisent tous les six mois une réunion où l'on analyse la productivité de chacune de nos machines. Si l'une d'elle est sous-utilisée ou surexploitée, on adapte.» Pour le fournisseur, la réduction des coûts non stratégiques est donc l'occasion de coller au mieux aux besoins des clients, au-delà du moment de la renégociation d'un contrat, d'anticiper sur le travail du consultant. La tendance de la réduction des coûts non stratégiques peut être aussi une opportunité pour ces acteurs. ©



IMPRIMANTES, SCANNERS ET FAXES
Parfois, les fournisseurs anticipent eux-mêmes le travail des consultants et proposent des packages avantageux aux entreprises.