

Comment optimiser les coûts de structure de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité ?



Renaud Texcier, associate partner au sein du cabinet spécialisé Argon & Co

Que représentent les coûts de structure ?

Il est d'usage de considérer dans le périmètre des structures toutes les ressources et fonctions qui ne sont pas dédiées à la production ou à la réalisation de prestations à destination des clients. Donc par opposition aux coûts directs et variables, les coûts de structure sont de nature indirecte et nécessitent de facto d'être revus pour en garantir le bon dimensionnement.

Concrètement, on retrouve généralement dans le périmètre des structures l'ensemble de la ligne managériale, le support aux opérations comme la supply chain, ainsi que toutes les fonctions supports telles que la finance, les RH, l'IT, le marketing, la communication et le commercial.

Le ratio des coûts de structure sur le chiffre d'affaires est un bon indicateur de dimensionnement global, mais il n'est pas suffisant. L'analyse de notre base de benchmark actualisée de 3 000 données et notre retour d'expérience de missions d'optimisation des coûts de structure nous amènent à identifier trois paramètres principaux impac-

tant le ratio des coûts de structure sur le CA :

- le secteur d'activité. A chiffre d'affaires équivalent, ce ratio varie de 8 % à 25 % du CA, car certains secteurs nécessitent plus ou moins de structure ;
- la taille de l'entreprise. Les effets d'échelle sont importants, allant jusqu'à 20 % d'économies, si l'entreprise exploite efficacement sa taille, par exemple en mutualisant les moyens entre ses filiales ;
- l'efficacité de l'organisation et des fonctions. Les choix d'organisation et les leviers de productivité actionnés font la différence. Nous avons récemment observé un écart de 20 % de coûts de structure entre deux filiales d'un même groupe réalisant les mêmes prestations de services, la plus compétitive ayant une structure de management lean et ayant actionné les leviers d'efficacité sur l'ensemble de ses fonctions (simplification, standardisation, centralisation, digitalisation, etc.).

Comment améliorer l'efficacité des structures ?

Au préalable, il est nécessaire de distinguer les approches de retournement d'entreprise et de réduction drastique des coûts, des projets de compétitivité durable.

En inscrivant l'efficacité des structures dans un projet de compétitivité durable, l'entreprise cherche à faire un saut de performance tout en maintenant un cap sur des relais de croissance. Il ne s'agit pas de réduire les coûts à tout prix, mais d'avoir le bon niveau de structure. La première étape d'un projet d'optimisation des structures passe par un diagnostic pour identifier les enjeux : cartographier les missions et évaluer la maturité et la performance de chaque fonction par rapport aux meilleures pratiques de marché, en utilisant des benchmarks externes pertinents. Dans

cet exercice, on constate de manière factuelle que certaines fonctions sont hypertrophiées et que d'autres sont atrophiées.

Ce diagnostic est l'opportunité pour porter un regard neuf sur les missions de chaque fonction en définissant ce qu'on attend en termes de services et à quel coût. L'output du diagnostic permet de fixer une ambition en termes de niveau de structure.

C'est dans une deuxième étape que les leviers d'efficacité sont analysés de manière approfondie sur les fonctions prioritaires, afin de construire des cibles d'organisation optimisée et des plans d'action concrets.

Comment garantir l'atteinte des gains d'efficacité attendus ?

Tout d'abord, les plans d'action doivent être réalistes et validés par les directeurs, gage de crédibilité et d'engagement. Ensuite, les trajectoires de gains et d'évolution d'effectifs doivent être inscrites dans le budget et le plan à moyen terme. Enfin, en étant conscient que l'entreprise évolue (par exemple via des acquisitions), la bonne pratique consiste à définir et suivre quelques indicateurs clés de dimensionnement par fonction.

Quelle est la valeur ajoutée d'Argon & Co ?

Argon & Co est un cabinet de conseil en management indépendant spécialisé dans l'amélioration de la performance des entreprises, tant sur le cœur des opérations que sur les fonctions supports et commerciales. Nous disposons d'une équipe de spécialistes et de benchmarks actualisés pour accompagner nos clients dans leurs projets de compétitivité et faire la différence avec des recommandations pragmatiques générant des résultats pérennes. ■