

Éditorial

Les évolutions macro-économiques, réglementaires et concurrentielles font peser des contraintes toujours plus fortes sur la compétitivité des entreprises.

Dans un environnement de plus en plus exigeant, notamment en termes d'innovation, et au sein duquel le digital et les évolutions technologiques font émerger des modèles d'activité disruptifs, la recherche d'efficacité et d'agilité est plus que jamais au cœur de l'agenda stratégique des entreprises. Elle a pour ambition de dégager les marges de manœuvre nécessaires en réponse à cet environnement.

Dans cette perspective, le cabinet Monitor Deloitte a développé une approche spécifique à partir de méthodologies rigoureuses et adaptées à chaque dimension de l'entreprise. Objectif : la maximisation du rapport valeur créée versus les coûts sur l'activité courante (« Run ») et sur les investissements (« Build »).

Monitor Deloitte choisit ainsi de construire sa démarche de « Strategic Efficiency » autour de deux piliers : la méthodologie Budget Base Zéro (BBZ) et la méthode Covi (Cost Out Value In). Il s'agit de moderniser la première via une approche d'efficacité par la valeur des organisations et, pour la seconde, de travailler via une démarche d'optimisation de la création de valeur des projets d'investissement.

Nous sommes convaincus de l'importance du renouveau de la méthodologie BBZ, adaptée à un environnement volatil et en constante évolution. La création de valeur se repositionne ainsi au centre d'un exercice de recherche d'efficacité. Conjuguée à la méthode Covi, notre approche globale dépasse les limites imposées par les méthodes traditionnelles. Et s'inscrit dans une perspective durable.

Cyril Gay-Belan
Senior Partner
Monitor Deloitte



Grégory Morel
Partner
Monitor Deloitte



Guillaume Picq
Directeur
Monitor Deloitte



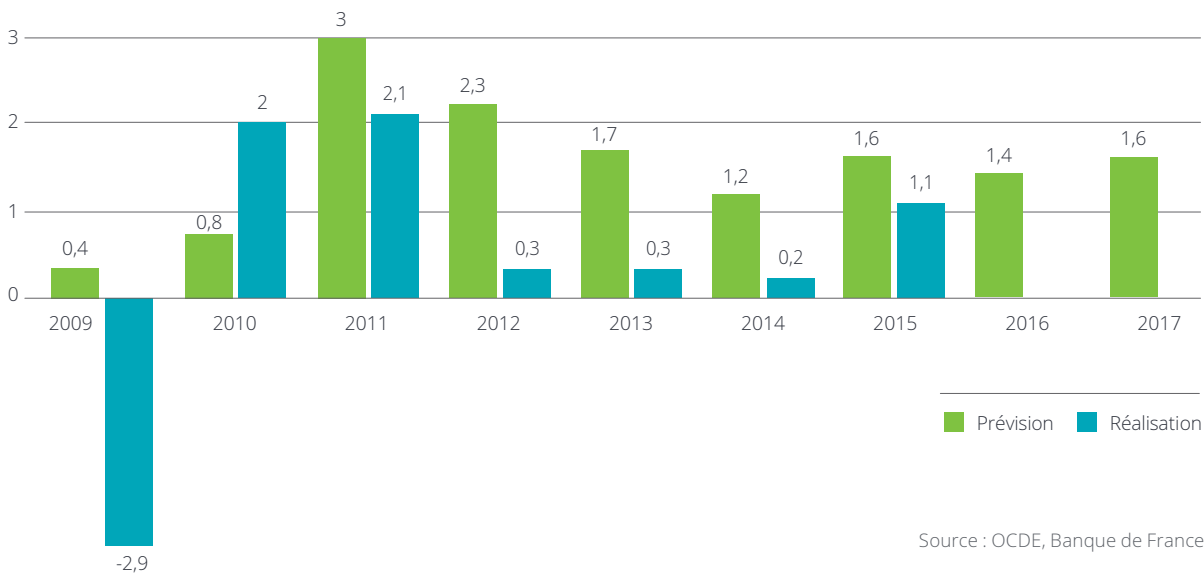
Des contraintes toujours plus fortes sur la compétitivité des entreprises

La recherche d'agilité et d'efficacité reste au cœur de l'agenda stratégique des directions générales.

De nombreux facteurs contraignent toujours les entreprises et exercent encore des pressions sur leurs marges de manœuvre :

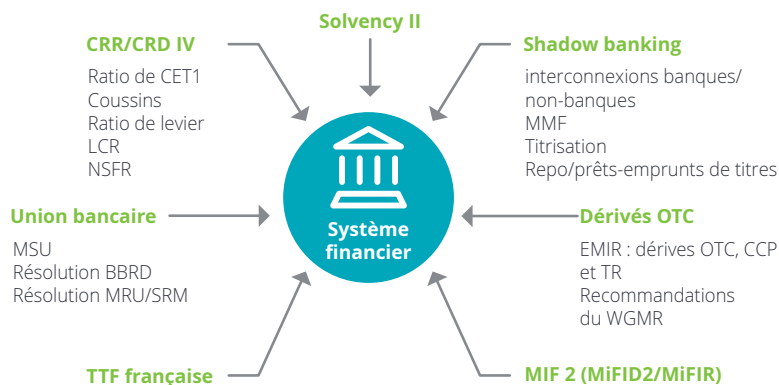
- la crise économique, qui perdure depuis 2008. Les signes de reprise de l'activité économique en France et en Europe sont encore très fragiles et limités ;
- une pression concurrentielle accrue, tirée notamment par la globalisation de l'économie et l'arrivée de nouveaux acteurs innovants et agiles. Ils se positionnent d'ailleurs sur les marchés des acteurs traditionnels et, de facto, déplacent la valeur vers de nouveaux biens et services;
- la dynamique de libéralisation de certains domaines réservés de l'économie française (e.g. énergie, transports) ;

Évolution du taux de croissance du PIB français (en %)



- une intensité réglementaire qui fait notamment peser des contraintes toujours plus fortes sur les entreprises de nombreux secteurs d'activité ;

Poids des contraintes réglementaires : l'exemple de l'industrie bancaire

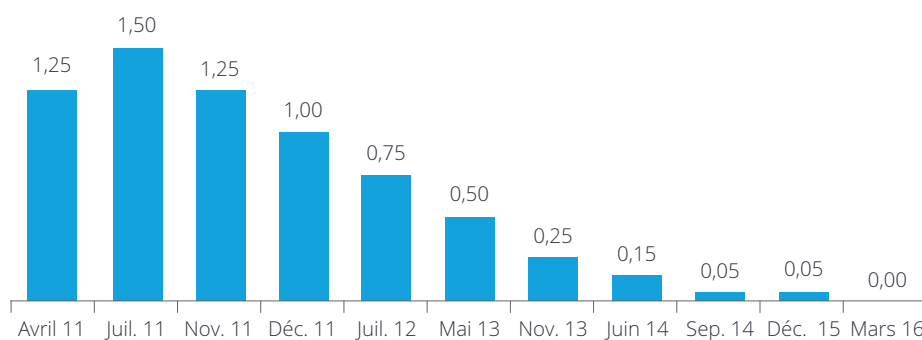


Source : Banque de France

Sigles : BRRD : directive sur le redressement et la résolution des crises bancaires ; CCP : contreparties centrales ; CET1 : fonds propres de base ; CRD : directive sur les exigences de fonds propres ; CRR : règlement sur les exigences de fonds propres ; EMIR : règlement européen sur les marchés et les infrastructures ; LCR : ration de couverture de la liquidité ; MIF : marchés d'instruments financiers ; MiFID2 : deuxième directive sur les marchés d'instruments financiers ; MiFIR : règlement marchés d'instruments financiers ; MRU/ SRM : mécanisme de résolution unique ; NSFR : ration de financement stable net ; OTC : de gré à gré ; TR : registres centraux de données ; TTF : taxe sur les transactions financières ; WGMR : groupe de travail sur les exigences relatives aux marges.

- des attentes toujours plus fortes sur les retours sur investissements, dans un contexte général de baisse durable des taux et de volatilité des marchés financiers.

Évolution des taux directeurs de la BCE (en %)



Source : BCE

Le digital et les évolutions technologiques transforment les modèles traditionnels

En complément des contraintes évoquées précédemment, des évolutions plus structurantes viennent remettre en question les modèles d'activité traditionnels et peser sur la compétitivité des entreprises.

En effet, la digitalisation de pans entiers de l'économie fait émerger de nouveaux modèles plus agiles et disruptifs, mettant sous tension les modèles opérationnels plus traditionnels : ces tendances imposent une réflexion sur leur évolution possible à moyen/long terme.

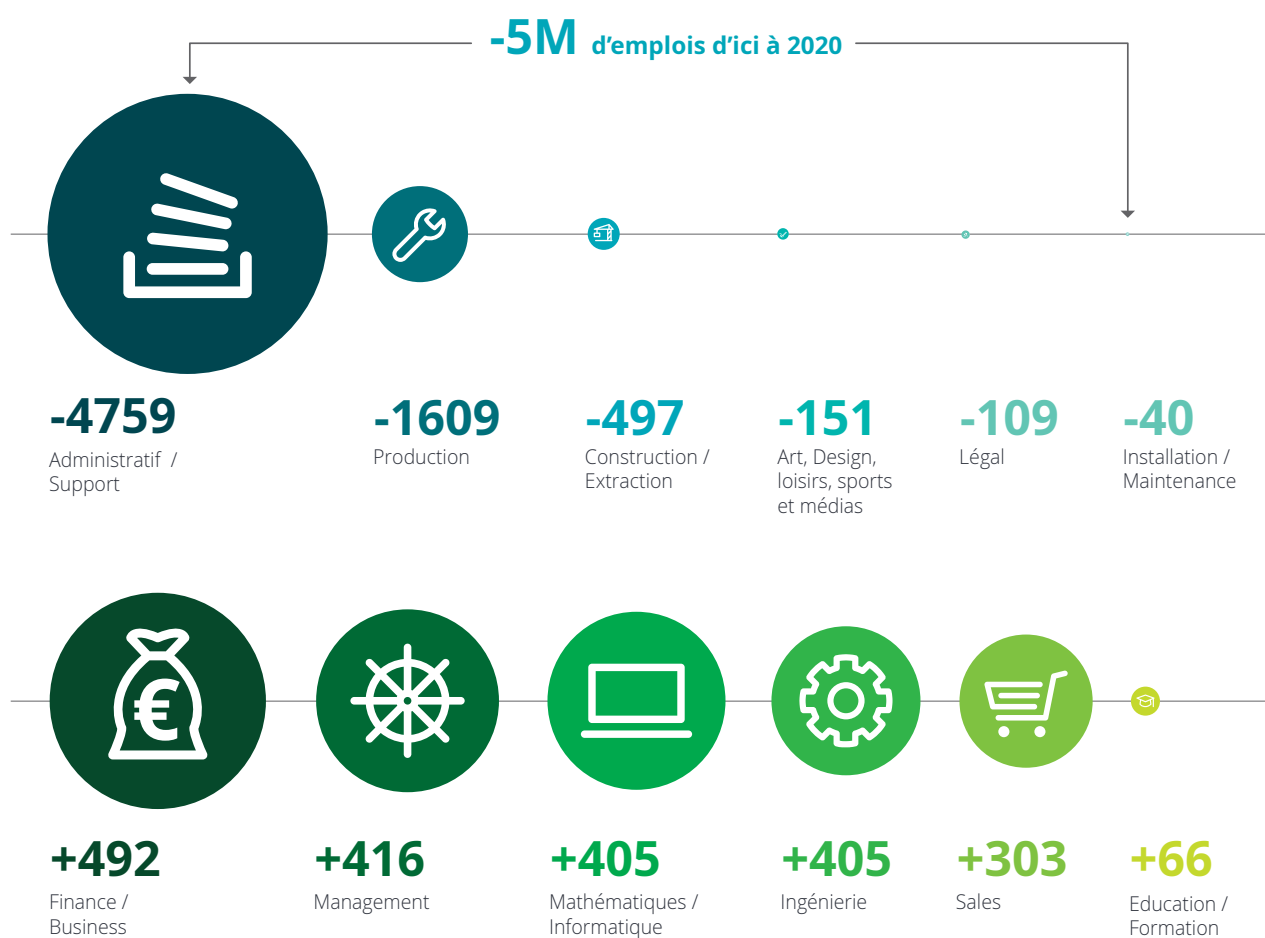
Tendances digitales qui impactent les modèles des entreprises

 Peer-to-peer Développement de la réutilisation et du peer-to-peer	 Origination amont Capacité accrue à anticiper les événements de vie et les moments d'achat	 Gamification Augmentation du « share of time » et du « share of spending »	 Partenaire de confiance Inquiétude croissante autour de la protection des données et la prévention de la fraude	 Ecosystème ouvert Accès facilité à des réseaux d'acteurs digitaux disposant de compétences spécifiques
 Gillnetting Accès facilité à des bases de « clients » élargies à coût marginal	 Instantané et éphémère Processus accéléré de souscription permettant une utilisation immédiate des services	 Smart scoring Information client en temps réel pour améliorer le scoring de risque	 Codéveloppement B2B Nouvelles options de soutien aux partenaires dans l'acquisition de clients	 Bons plans Nombre accru de plateformes / applications de « bons plans »
 Robotique Technologie de plus en plus abordable améliorant productivité, qualité du produit et sécurité	 Imprimante 3D Production personnalisable et unique sur la base d'un fichier 3D	 Réalité augmentée Amélioration d'un environnement réel en intégrant des objets virtuels (image, son, GPS...)		

À titre d'illustration, l'impact à plus long terme de la robotique risque de transformer les modes de travail, de déplacer la valeur du capital humain et d'imposer une réflexion sur la réorganisation du travail dans de nombreuses industries.

L'étude *The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, publiée en janvier 2016 par le World Economic Forum, souligne les effets combinés de la digitalisation et de la robotique. L'effet attendu pourrait être important : plus de 5 millions d'emplois dans le monde sont ainsi mis à risque d'ici à 2020.

Pertes et gains d'emplois par type de fonction dans le monde (en milliers, 2015-2020)



Périmètre pays / régions : Australie, Brésil, Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Japon, Mexique, Afrique du Sud, Turquie, Grande-Bretagne, États-Unis, Anase (Association des nations de l'Asie du Sud-Est), Conseil de coopération du Golfe.

Source : *The Future of Jobs, Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*- World Economic Forum.

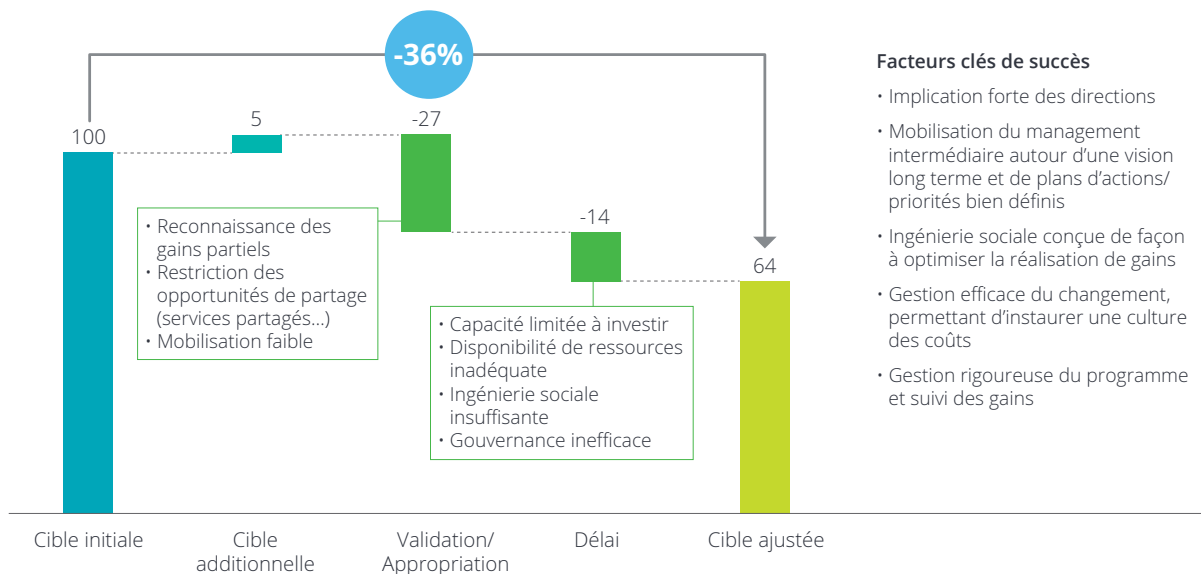
Des initiatives encore limitées et insuffisantes

Depuis quelques années, et face à ces contraintes, les entreprises se sont organisées et ont déjà lancé de nombreux plans d'amélioration de l'efficacité, plans plus ou moins ambitieux.

À court terme, les programmes de réduction de coûts engendrent, de manière générale, des retombées économiques positives.

Sur le long terme cependant, ces programmes se soldent souvent par un échec relatif. En effet, au-delà de premiers résultats encourageants, les économies ne s'inscrivent pas dans la durée ou ne sont pas matérialisées en totalité.

Post-mortem d'un programme de réduction de coûts à N+1



Les raisons de ces difficultés sont assez classiques :

- manque d'adhésion des parties prenantes. Elles ont souvent l'impression d'avoir déjà réalisé de nombreux efforts (coupes budgétaires, mise en œuvre successives de plans d'efficacité avec des résultats plus ou moins probants) ;
- complexité des organisations mal appréhendée ;
- méthodes d'amélioration de l'efficacité trop standardisées, difficilement répliquables en l'état à l'ensemble de l'organisation ;

- implication insuffisante du management intermédiaire et de ses équipes, notamment en termes de suivi et d'extraction des gains ;
- bénéfices attendus de projets en profond décalage avec le minimum stratégique (alignement sur la valeur créée) requis par l'activité.

Monitor Deloitte, une approche agile et efficace

Agilité et compétitivité, pertinence et efficacité des investissements représentent un double enjeu stratégique pour les entreprises.

Prendre en compte et anticiper ces évolutions technologiques et digitales majeures ont pour corollaire d'imposer aux entreprises de poursuivre leur quête d'agilité, de variabiliser davantage leur structure de coûts et de leur permettre de se mettre plus globalement en ordre de marche. Le moment venu, les entreprises seront alors capable de réallouer leurs forces vives vers les nouveaux domaines à valeur ajoutée voire les nouveaux métiers.

Tout ceci implique de nouvelles façons d'envisager l'efficacité d'une organisation. Pour gérer cet enjeu, Monitor Deloitte a développé son approche de « Strategic Efficiency » autour de deux approches complémentaires :

- le Budget base zéro (BBZ) stratégique, approche de l'efficacité par la valeur des organisations ;
- le Covi (Cost Out Value In), démarche d'optimisation de la création de valeur relative aux projets d'investissement.

Ces approches impliquent de bien définir les attentes en termes d'objectif stratégique (e.g. recherche d'agilité, prérequis à une transformation de l'organisation, amélioration de la rentabilité via une baisse de coûts, recherche de marges de manœuvre pour financer de nouveaux investissements), de niveau d'ambition (e.g. cible d'économie) et d'horizon temps (mise en œuvre effective des mesures d'efficacité).

Facteurs clés de succès d'un plan d'efficacité



Des méthodologies d'efficacité adaptées à chaque dimension de l'entreprise.

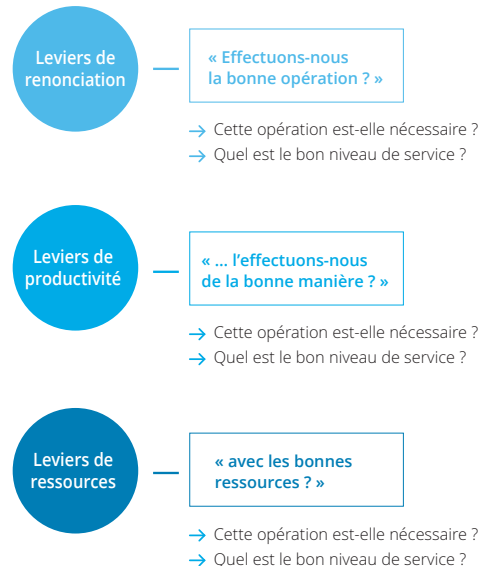
L'approche BBZ (Budget Base Zéro stratégique) : gagner en agilité et en compétitivité

Le Budget base zéro (BBZ) stratégique se définit comme une approche de recherche d'efficacité par la valeur. Cette approche permet d'évaluer les organisations (humaines, fonctionnelles et opérationnelles) dans leurs activités quotidiennes (« run »). Objectif : aligner les missions et les activités de l'entreprise par rapport à la valeur créée et à une ambition partagée.

→ Trois principes fortement créateurs de valeur...



→ ... donnant lieu à un questionnement systématique



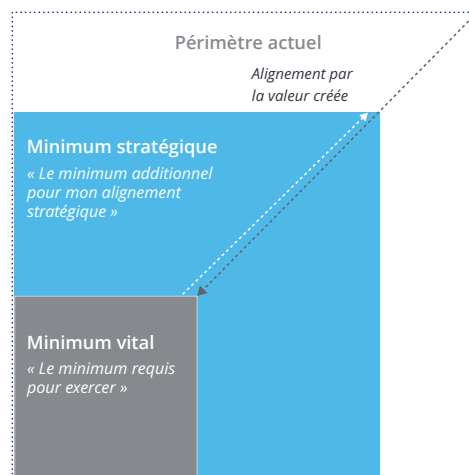
L'objectif consiste à réduire les coûts de 15% à 20% de la base initiale, en fonction des périmètres et des efforts déjà réalisés par le passé

Un BBZ stratégique type se déroule en quatre étapes :

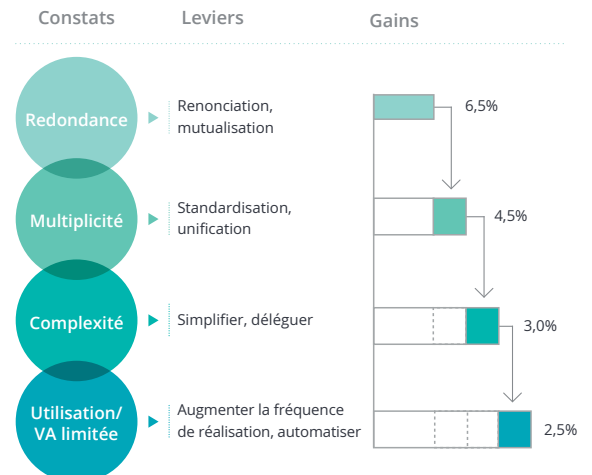
- cartographier de façon détaillée chaque mission / activité clé d'une fonction de l'entreprise afin d'identifier précisément la valeur et l'investissement (temps) attribués à chacune ;
- revoir, avec le management, le bien-fondé de chaque mission et la valeur réellement créée au travers d'un questionnement simple mais systématique (voir graphique ci-contre) ;
- définir les leviers pertinents de simplification et d'amélioration de l'efficacité ;
- valider avec le management les impacts quantitatifs (e.g. libération de temps de travail) et qualitatifs (changements organisationnels) et, in fine, inscrire ces effets dans le budget.

Une démarche adossée à une analyse des coûts par la valeur

→ Management des coûts par la valeur



→ Alignement des activités par rapport à la valeur créée



Au-delà de ces étapes, notre approche propose une analyse systématique des leviers de transformation classiques et plus disruptifs tels que les accélérateurs digitaux (robotique, intelligence artificielle). Ainsi, le BBZ stratégique s'appuie sur l'analyse de l'organisation et la performance intrinsèque des équipes, au regard de l'intérêt et de l'objectif stratégiques de l'entreprise.

En effet, pour ce type d'exercice, Monitor Deloitte est convaincu que la comparaison avec d'autres organisations n'a qu'une valeur ajoutée limitée, et bien souvent rejetée par les équipes.

Le plus important consiste, finalement, à assurer un alignement systématique des activités et des coûts par rapport à la valeur créée.

L'approche Covi (Cost Out Value In) : pertinence et efficacité des investissements

Le Covi se définit comme une démarche d'optimisation des projets et investissements de l'entreprise (« build »). Issue de l'industrie, elle a pour objectif la maximisation de la création de la valeur en optimisant des investissements et projets stratégiques des entreprises, dans un environnement de plus en plus contraint.

In fine, l'approche Covi permet de redimensionner les projets et les investissements par rapport à l'objectif, (e.g. stratégique et/ou opérationnel), qu'ils sont censés servir, tout en s'assurant de la maximisation de la création de valeur au regard des coûts qu'ils génèrent.

Le cas Swatch : la méthode « Covi », une démarche issue de l'industrie pour optimiser la création de valeur

Contexte

- Vers la fin des années soixante-dix, l'industrie horlogère suisse n'adopte pas la technologie du quartz
- Forte pression de la part de firmes japonaises qui proposent des montres de qualité équivalente à des prix agressifs (adoption du quartz, faible coût de main-d'œuvre)
- Au bord de la faillite, l'industrie suisse est contrainte de se réinventer :
 - lancement en 1979 de « Delirium », la montre-bracelet la plus plate au monde
 - lancement de la Swatch par la Société de microélectronique et d'horlogerie (SMH)

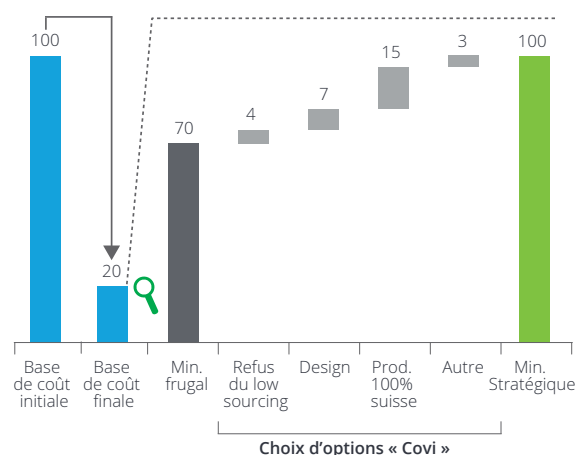
Approche

- Prix de la Swatch fixé 55% en deçà de celui pratiqué par les marques japonaises les plus agressives
- Simplification de l'architecture interne de la montre : division par trois du nombre de composants (de 150 à 51 pièces)

Résultat

- Réduction des coûts de production unitaires de 80%
- Acquisition d'un avantage concurrentiel durable par la structure de coûts
- Acquisition d'une place de leader sur le marché de masse, hors de portée de la concurrence des constructeurs asiatiques

Décomposition de la base de coûts de production Swatch [Base 100]



Démarche type

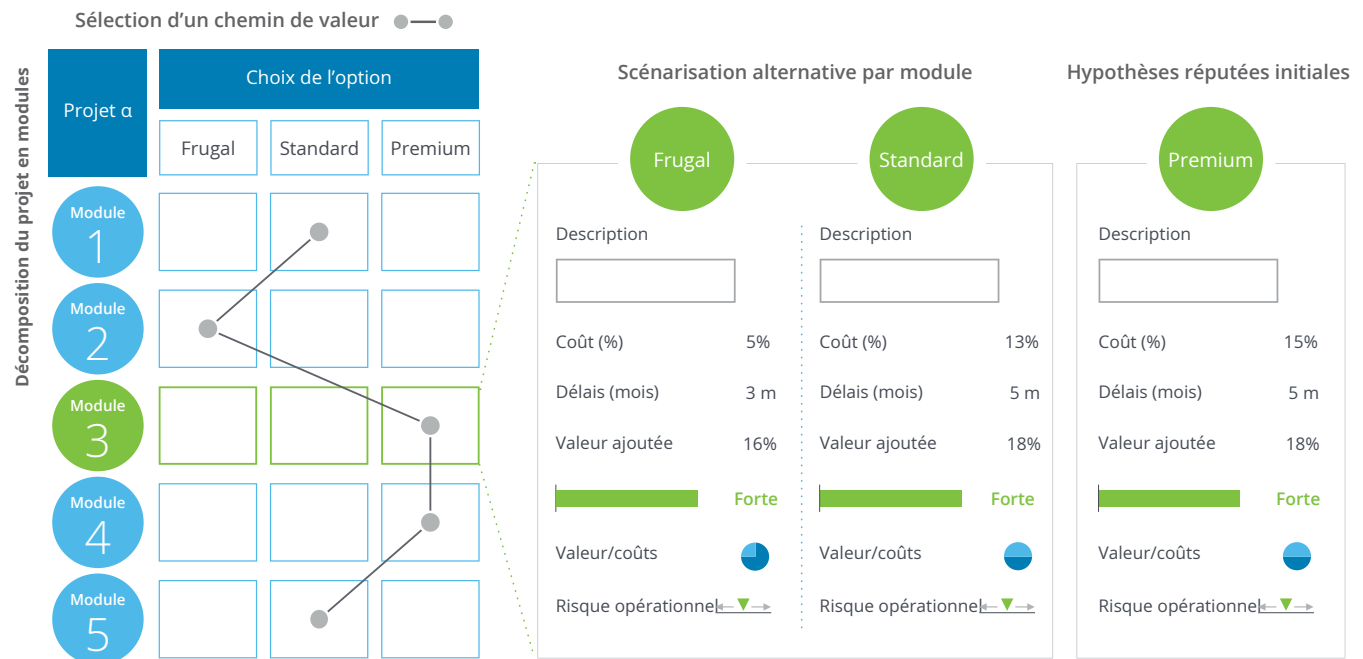
À l'instar du BBZ stratégique, cette démarche est séquentielle et concerne les projets d'investissement via :

- la décomposition de chaque projet en modules et fonctionnalités et la répartition des coûts d'investissement pour chacun d'entre eux ;
- la construction d'arbres de valeur qui permettent de mettre en perspective le rapport « coût/valeur » par modules ;
- la définition de scénarios alternatifs par module, questionnant notamment le niveau de qualité ou de service de la solution initiale ;
- la validation du scénario le plus optimal en termes de coûts et de valeur créée, l'inscription au budget des nouvelles enveloppes d'investissements.

L'approche Monitor Deloitte permet de libérer des poches d'investissement, qui peuvent être réallouées à de nouveaux projets. Cela permet, par exemple, de saisir de nouvelles opportunités de croissance ou de concrétiser des économies dans les budgets d'investissement.

Enfin, cette démarche permet de réinsuffler une culture d'efficacité « projets » et un engagement sur l'atteinte de résultats dans des environnements contraints.

La scénarisation dans l'approche Covi



Des résultats rapidement et clairement identifiables

Les résultats de ces approches permettent une optimisation des coûts rapidement et clairement identifiable. Ils se caractérisent par une remise en perspective des modes de fonctionnement et par l'identification de ce qui fonctionne et de ce qui doit/peut être amélioré.

Cela permet généralement de définir le socle d'une transformation plus profonde de l'entreprise à travers des leviers structurants d'évolution du modèle opérationnel.

Bénéfices des approches

Participatives	Lors du projet, les managers des périmètres concernés par l'exercice sont impliqués opérationnellement, et engagés sur des objectifs et la mise en œuvre des initiatives.
Pragmatiques	Chaque méthodologie, chaque approche développée, chaque levier évalué l'est en fonction des spécificités des périmètres concernés.
Systématiques	La force de ces approches réside dans une analyse systématique d'un ensemble de leviers d'efficacité (de taille plus ou moins importante), qui, ensemble, représentent un potentiel de gain important.
Opposables	Chaque levier est documenté, objectivé et quantifié par les équipes opérationnelles.
Budgétées	Les leviers d'efficacité ou les scénarios d'adaptation des investissements ainsi que leurs implications économiques sont budgétés par les équipes avec un engagement ferme de mise en œuvre.
Transférables	Les équipes reçoivent une formation aux pratiques de questionnement systématique du bien-fondé des activités réalisées et de la pertinence des investissements consentis.

En outre, les exercices menés avec les équipes opérationnelles permettent un questionnement systématique de l'organisation et poussent chacun à remettre en cause des modes de travail traditionnels, héritage de l'histoire de l'entreprise.

Un effet indirect de ce travail se concrétise par la diffusion ou le renforcement d'une culture d'efficacité et de discipline budgétaire au sein de l'organisation. Ceci conduit à une culture du résultat, l'ambition du projet restant avant tout celle des équipes de l'entreprise.

Au-delà de ces bénéfices qualitatifs, nos méthodes ont prouvé leurs effets et permettent généralement 15% à 30% de gains d'efficacité.

Ce niveau de réalisation dépend néanmoins :

- des périmètres concernés (e.g. type de fonction de l'entreprise, industrie client) ;
- de la maturité « coûts / efficacité » de l'organisation (précédentes initiatives d'amélioration d'efficacité, culture d'entreprise portée vers les résultats).

Conclusion

Les approches traditionnelles et génériques de réduction des coûts présentent encore de nombreuses limites, notamment dans le contexte actuel où de nombreux efforts ont déjà été consentis par le passé et cela dans la plupart des secteurs d'activité.

Deux opinions prédominent dans les organisations :

- un sentiment de déception. En effet, malgré l'énergie déployée dans les structures, les programmes de réduction de coûts sont de plus en plus perçus comme non pérennes ;
- un sentiment de résignation. Les budgets d'investissement les plus importants (e.g réglementaires, technologiques) paraissent inéluctables et/ou trop complexes à optimiser.

Les nouvelles approches de réduction de coûts que Monitor Deloitte a développées et implémentées avec succès chez certains de ses clients répondent à ce constat autour de trois piliers importants :

- une focalisation systématique sur l'alignement des coûts par la valeur créée ;
- des approches sur mesure pour prendre en compte les spécificités de chaque périmètre ou de chaque fonction de l'organisation ;
- un processus participatif qui repose sur l'engagement des parties prenantes. Il inclut le « middle management », qui sera in fine responsable de la mise en œuvre.

Assimilés par les équipes, ces nouveaux programmes de réduction de coûts s'inscrivent dans le temps. Ils permettent ainsi aux organisations de dégager les marges de manœuvre attendues, ce qui, de facto, leur confère un avantage stratégique clé. Dès lors, ces programmes permettront aux dirigeants d'anticiper au mieux les retournements de cycles et de se préparer aux nouveaux enjeux industriels. Et notamment aux impacts du digital, qui remettent en cause les business models traditionnels.



OBJECTIF STRUCTURES
CREATION CIBLE DIVERSIFIER MODELES FOCUS
STRATEGIE BUT VALEUR
IMISATION ENJEUX INVESTISSEMENTS
RIZON PROJET AGILITE
EFFICACITE
METHODOLOGIE POINT DE VUE
REALISER SOLUTION
COUTS PERTINENCE
SOLUTIONS
ORGANISATION REPONSE
AMBITION APPROCHE CŒUR VOLATILITE
GAINS ENJEUX FACTEURS

Contacts



Cyril Gay-Belan

Senior Partner

Responsable de la Practice
Strategic Efficiency

Tél./Direct : +33 1 58 37 93 72
cgaybelan@deloitte.fr



Grégory Morel

Partner

Membre de la Practice
Strategic Efficiency

Tél./Direct : +33 1 58 37 93 66
gmorel@deloitte.fr



Guillaume Picq

Directeur

Membre de la Practice
Strategic Efficiency

Tél./Direct : +33 1 55 61 74 80
gupicq@deloitte.fr

Monitor **Deloitte.**

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Septembre 2016 Deloitte Conseil - Une entité du réseau Deloitte
Tous droits réservés
Studio graphique Neuilly

Document imprimé par une entreprise certifiée

**PARTENAIRE
OFFICIEL**

