

feuille de route pour entreprises

Quelques conseils afin de sortir indemne de la récession



2 Réduire les coûts sans transiger sur la qualité ou le service

Selon le vieil adage, il convient de « ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain ». Tout directeur d'entreprise suffisamment expérimenté sera d'avis que, même en période de récession, vouloir réduire aveuglément les coûts lui causera probablement plus de tort que de bien. Il est dès lors recommandé d'identifier les secteurs de dépenses pouvant être réduits ou supprimés sans exacerber ou prolonger les effets du déclin économique. Inévitablement, le terrible spectre des licenciements plane sur l'entreprise. Cependant, il existe d'autres solutions pouvant permettre d'alléger provisoirement la masse salariale.

Réduire les coûts n'est qu'un moyen parmi d'autres de survivre à la récession. Comparable à un système d'élimination de déchets, les commandements qui suivent nous viennent de Peter Lewis, Directeur général d'une société active dans l'automatisation industrielle high-tech : « limitez autant que possible vos emprunts, concentrez-vous sur les liquidités en prévoyant une marge de manoeuvre, payez vos factures en temps et en heure, travaillez avec tous les maillons de la chaîne de valorisation, veillez à ce que votre équipe reste ciblée sur ses objectifs, cherchez continuellement de nouvelles opportunités dans d'autres secteurs d'activités et, enfin, soyez proche de votre clientèle ».

D'autres manuels abordent les mesures à prendre afin de favoriser, ou du moins à maintenir, l'activité commerciale.

Identifiez les dépenses non cruciales à votre efficacité

Pourquoi ne pas vous séparer de certaines activités issues de la prospérité et dont l'existence n'influence en rien votre efficacité ? Par exemple, perdez l'habitude d'organiser des réunions à rallonge s'assimilant davantage à des séances de bavardages aux résultats infimes qu'à de véritables séances de travail. Il se peut fort bien qu'elles aient été jadis organisées sur base quotidienne ou hebdomadaire afin de traiter de situations spécifiques passées et qu'elles se soient poursuivies, en dépit de leur caractère aujourd'hui superflu. Au quel cas, il serait opportun de les suspendre ou, à tout le moins, d'en redéfinir les objectifs afin de permettre à leurs participants d'en retirer des bienfaits plus significatifs.

Le budget dédié aux voyages a-t-il poursuivi son ascension vers les sommets ? Le temps est peut-être venu de vous pencher sur le contenu exact des voyages d'affaires effectués sur le compte de l'entreprise, afin d'en évaluer les profits retirés et de savoir si un appel téléphonique ou un email ne suffirait pas d'en certaines circonstances.

N'occultez certainement pas l'importance des économies d'énergie : désactivez l'ensemble de l'équipement électrique la nuit, le week-end et pendant les périodes de fermeture officielle, éteignez l'éclairage dans les pièces vides et remplacez les ampoules classiques par leur version économique. Des détecteurs de mouvement peuvent être utilisés afin de couper l'éclairage des espaces à faible fréquentation, tels que les sanitaires. Maintenez le chauffage à température constante et veillez à ne pas ouvrir ni porte, ni fenêtre lorsque vous utilisez la climatisation. D'après certains calculs, laisser un ordinateur et un écran allumés pendant 24 heures coûte plus de 50€ par an à la société. Limitez la consommation aux heures de bureau et optimiser les paramètres de mise en veille permet de réduire ce budget à 15€. De même, il est possible de diminuer les coûts en éclairage de près de 15 % en éteignant les lampes dans les salles et les couloirs vides. En augmentant le thermostat d'un seul petit degré, vous gonflez votre facture de chauffage de quelque 8 pour cent. Pensez-y.

Parmi les autres postes méritant un peu d'attention, citons les imprimantes, le téléphone, le catering, le nettoyage, la sécurité, le loyer et les services commerciaux de natures diverses. Cela dit, avant de

vous lancer à la recherche de nouveaux fournisseurs, n'oubliez pas que le prix doit toujours être mesuré au regard du niveau de qualité, d'efficacité et de service. Pour certains de ces postes, il se peut qu'un partenariat de longue date vous unisse avec votre fournisseur. Si vous avez laissé les prix atteindre un niveau aujourd'hui excessif, une franche discussion avec votre fournisseur actuel est peut-être plus indiquée qu'une rupture radicale. Une éthique commerciale de bon aloi vous impose de traiter vos fournisseurs comme vous aimeriez que vos clients vous traitent.

Si vous êtes trop occupé à colmater les brèches provoquées par la récession pour accorder à ces éléments l'attention qu'ils méritent, ou si vous avez simplement besoin d'un regard extérieur pour pouvoir cibler les économies à réaliser, une multitude d'entreprises proposent des services d'audits appropriés. Certaines d'entre elles, à l'instar des avocats pratiquant le principe du « no win no fee », vivent uniquement des économies qu'elles engendrent. Ne fut-ce qu'en « googlant » les mots 'entreprise' et 'économie', vous en trouverez des dizaines.

Identifiez les activités nécessitant une charge excessive de travail

Une baisse de la demande de certains produits ou services, ou l'application de méthodes plus efficaces, peuvent mener à une surcapacité temporaire de main d'œuvre. Si aucun employeur nanti d'un minimum d'humanité ne licencie pour son plaisir, il arrive que les circonstances ne leur offrent hélas pas d'alternative, au risque de compromettre la survie de l'entreprise et l'emploi de l'ensemble des collaborateurs. Il importe de déceler et de remédier à une situation de sureffectif avant d'en ressentir les effets irréremédiables.

Néanmoins, d'autres actions peuvent être prises avant de recourir au licenciement forcé. La législation et les procédures en la matière diffèrent de pays en pays.

Il vous est possible de solliciter des départs volontaires ou des mises à la retraite anticipée. Assurez-vous toutefois que ces désengagements désemplissent les divisions surnuméraires et veillez à ne pas vous séparer de vos meilleurs collaborateurs. Les départs volontaires ont pour effet bénéfique de ménager le moral de vos effectifs, d'être moins perturbants pour l'organisation générale de l'entreprise (à condition que les volontaires soient les bonnes personnes !) et de soulager la conscience de l'employeur à l'égard de l'objectivité des critères de sélection. En revanche, vous courez le risque de voir vos plus fidèles employés attirés par la perspective de toucher d'importantes

indemnités de départ. Il est dès lors judicieux d'offrir de bonnes conditions aux volontaires. Il est également possible que vous comptiez plus de candidatures spontanées que nécessaires, ce qui aura pour effet pervers de remplir d'amertume les employés priés de rester sur le pont. Enfin, vous vous exposez à un déséquilibre de compétences et d'expérience au sein de l'équipe restante.

La mise à la retraite anticipée constitue une autre solution intéressante au licenciement, en raison notamment de sa clémence pour l'état d'esprit des employés et des opportunités de promotion qu'elle ouvre lorsque les déserteurs occupent des fonctions hiérarchiquement plus élevées. Inconvénient: cette option peut conduire à une prolongation des fonds de pension et à des difficultés à trouver du personnel de valeur équivalente en cas de reprise.

S'il s'agit d'une situation provisoire et pour autant que les clauses de leur contrat vous le permettent, il vous est également loisible de vous séparer de certains de vos ouvriers pour une période déterminée, d'imposer un horaire à temps partiel ou d'instaurer un système d'horaire flexible afin de réduire la masse salariale au prorata des heures ainsi non-prestées sur base volontaire.

Il est préférable de conserver les contrats à durée indéterminée, au détriment des contrats intérimaires ou à durée déterminée. Restreindre le recrutement, réduire ou interdire les heures supplémentaires et revoir la répartition des employés au sein de vos différentes divisions, peuvent également être des mesures envisageables. Gageons que cette dernière option nécessitera probablement des coûts additionnels en formation.

Stratégie publicitaire et relations publiques

À quelques exceptions près, la cessation de toute activité publicitaire et de toute forme de relations publiques serait une grave erreur. Les économies immédiates qu'une telle décision permettra de réaliser ne parviendront jamais à contrebalancer le manque à gagner qui en découlera sur le plan commercial à long terme. Il y a une vie après la récession ! Néanmoins, la conjoncture se prête à la révision de votre stratégie marketing et profitez-en pour renégocier les tarifs pratiqués par votre agence de pub ou de relations publiques. Il serait opportun, par exemple, de ne pas renouveler les contrats publicitaires imposant le règlement d'un forfait mensuel et de privilégier l'établissement d'un devis propre à chaque projet ou campagne. Considérez aussi la possibilité de rapatrier une série de tâches en interne, à condition, évidemment, que cela n'implique pas l'engagement de main d'œuvre supplémentaire.

Calquer l'envergure de votre agence à celle de votre entreprise se révélera une tactique payante. Si une multinationale nécessitera en effet le niveau de service d'une agence internationale, une PME se contentera facilement des ressources d'une agence locale et pourra ainsi limiter ses frais généraux. Une agence se concentrant essentiellement sur des campagnes publicitaires à grande échelle sera toujours plus chère qu'un bureau régional spécialisé dans les relations B2B.

Évaluez l'efficacité et la pertinence de chaque campagne avant de la renouveler. De même, accordez la priorité aux produits ou services les plus vendus et ne consacrez pas trop de temps et d'argent sur les produits dont l'heure de gloire est soit révolue, soit liée à la reprise économique. De plus, avant de sacrifier les prix pour booster les ventes, assurez-vous que le produit concerné appartienne à un secteur à demande élastique et interrogez-vous sur la possibilité d'augmenter sa valeur ressentie plutôt que de diminuer son prix réel. Restez constamment à l'écoute du client.

Expéditions et livraisons

Dans la plupart des pays, les frais d'expédition augmentent chaque année. Abstraction faite des services d'expédition expresse, véritablement hors de prix, l'envoi de lettres, de courriers publicitaires et d'autres formes de correspondance ciblée ne s'effectuait jadis, en règle générale, que par le biais des services postaux nationaux, protégés des réglementations gouvernementales interdisant ou entravant les services concurrents. Aujourd'hui, du moins en Europe, on assiste à une libéralisation progressive du secteur postal ayant pour but de favoriser la concurrence. L'Allemagne et le Royaume-Uni ont été les premiers pays à en faire l'expérience. L'objectif est d'étendre cette situation à l'ensemble des États membres de l'Union européenne (à l'exception des nouveaux adhérents) d'ici 2012.

Grâce à la libéralisation du marché postal, et à la saine concurrence qu'elle fait naître entre les différents prestataires du marché, avides de nouveaux contrats, il vous est possible de profiter de prix bien plus avantageux qu'auparavant.

En optant pour des services express, gardez bien à l'esprit qu'une livraison dans les deux à trois jours est infiniment plus économique qu'une livraison le lendemain ou le jour même. Assurez-vous donc du caractère réellement urgent de chaque livraison et évitez les livraisons le jour même ou le lendemain si elles ne sont pas nécessaires. Si vous utilisez régulièrement ou fréquemment les

services de livraison expresse, vous pouvez bénéficier de tarifs préférentiels, plus intéressants que les prix standards, en les négociant par l'intermédiaire d'un contrat avec votre prestataire. De même, pour les expéditions régionales, un prestataire local sera bien meilleur marché qu'un fournisseur national. Songez toutefois à obtenir des garanties sur sa fiabilité. Si vous effectuez les livraisons avec vos propres véhicules de société, pensez à établir des plans de route afin de réduire les frais de carburant. Interrogez votre clientèle sur la possibilité d'étaler les délais de livraison régulière.

Il existe des quantités d'options sortant du cadre standard régissant l'envoi massif de courriers vers l'étranger. Il se peut par exemple qu'une société étrangère ait une succursale dans votre pays et propose des tarifs compétitifs (ainsi, au Royaume-Uni, les services postaux allemands, français, néerlandais et suisses sont représentés). Par ailleurs, certaines sociétés se spécialisent dans la collecte de courrier et se chargent de sélectionner le service le plus approprié à la destination et aux exigences de votre clientèle.

Alliances / adhésions / sponsorisations

Ne réduisez pas les coûts aveuglément et pensez à utiliser à bon escient l'argent investi dans les inscriptions à diverses associations commerciales et professionnelles, chambres de Commerce nationales et autres clubs d'entreprises. Il doit impérativement y avoir une raison concrète d'y adhérer : délivrance de services ou de conseils, réductions commerciales, renseignements industriels ou encore Networking.

La sponsorisation constitue une des formes de marketing les plus volatiles et est difficile à quantifier. Il s'agit d'un système « au compte-gouttes » aux retours immédiats. Le champ d'application est très vaste et s'étend des donations modestes au profit de causes locales ou d'équipes sportives, consenties par altruisme ou simple générosité à l'égard de l'environnement immédiat de vos employés, à l'injection de millions de dollars dans la Formule 1. Cela va sans dire, cette dernière option n'a de sens que lorsqu'une marque nécessite une artillerie financière lourde pour asseoir son niveau de reconnaissance internationale. Dotez chaque sponsoring d'objectifs précis : reconnaissance de la marque, bienfaisances, entretien de l'image de la société, etc. Ne basez pas vos sponsorisations sur le passe-temps favori de la femme du patron et veillez au contraire à ce qu'elles soient en symbiose avec votre secteur d'activité.

Recherchez la simplicité

Se compliquer la vie prend du temps. Vous, vos collègues et vos clients en feront les frais. Assurez-vous que toutes vos opérations aillent droit au but et ne passez pas inutilement par quatre chemins. Cantonnez-vous à ce que vous faites le mieux.

Partez immédiatement sur de bonnes bases

Prenez le temps de demander conseil à qui de droit et accordez l'attention qu'elles méritent aux conséquences à moyen et long terme de vos décisions. Devoir revenir sur des mesures prises dans la précipitation aura pour seul effet de saper votre moral, de nuire à la confiance et d'engendrer des coûts supplémentaires. Rappelez-vous l'époque où votre inexpérience vous obligeait continuellement à recommencer les mêmes gestes et à réparer les erreurs issues de votre impatience juvénile et appliquez-en aujourd'hui les enseignements.

Atradius Tous droits réservés. Bien que nous nous soyons assurés que les informations contenues dans ce document sont issues de sources fiables, Atradius ne pourra en aucun cas être tenu responsable d'erreurs, d'omissions contenues dans ce document ou de résultats qui seraient obtenus à partir de ces informations. Les informations contenues dans ce document sont données à titre indicatif sans garantie d'exhaustivité et de pertinence quant à leur utilisation et leur interprétation directe ou indirecte. En aucun cas, Atradius, ses partenaires, ses filiales ou sociétés liées et ses salariés ne pourront être tenus pour responsables de décisions ou actions prises sur la base de ces informations ni d'aucun inconvénient ou dommage qui pourraient intervenir suite à ces décisions et actions.