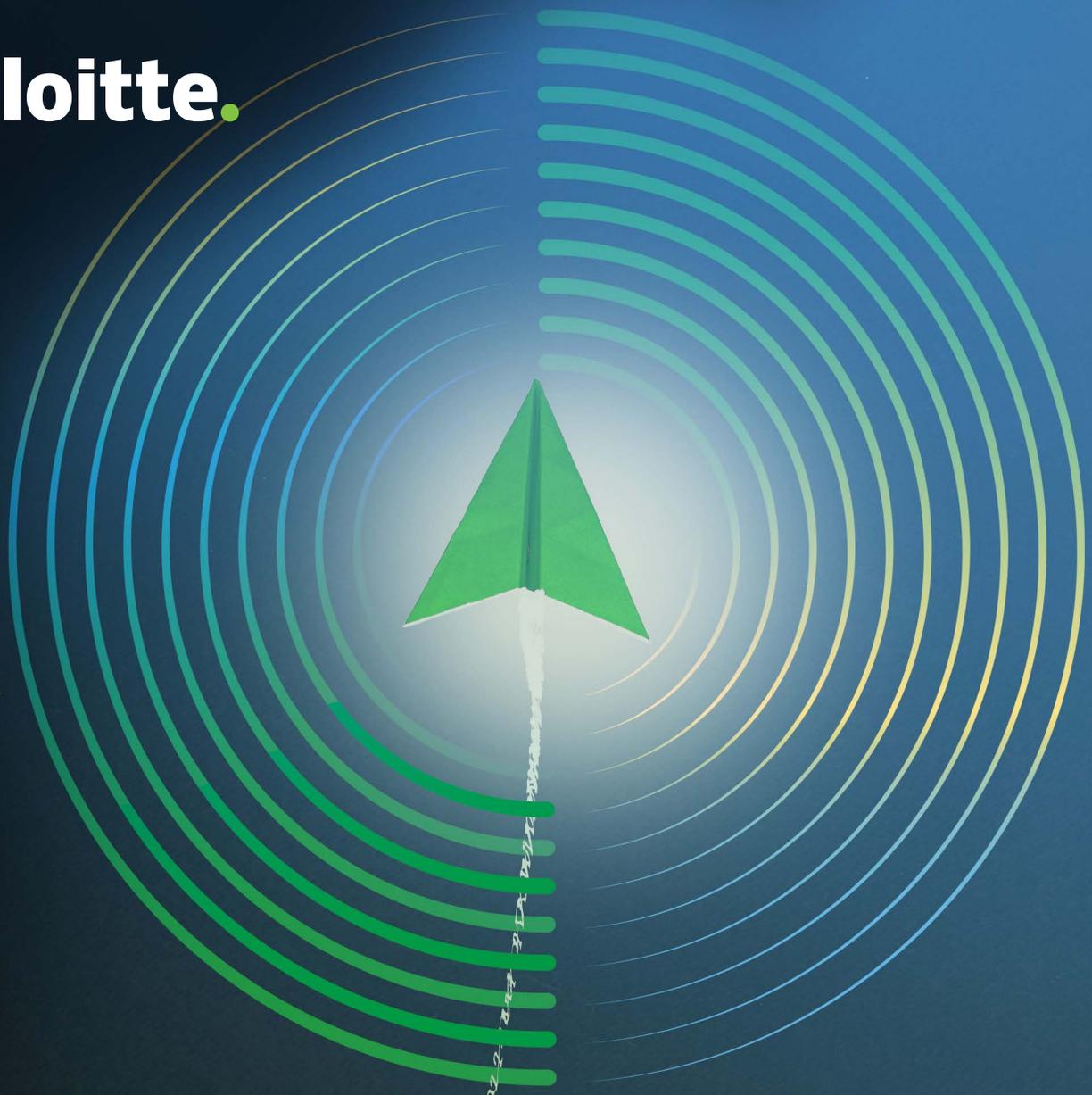


Deloitte.



Vers une gestion rigoureuse des coûts
Les avantages cachés de la budgétisation
base zéro (BBZ)

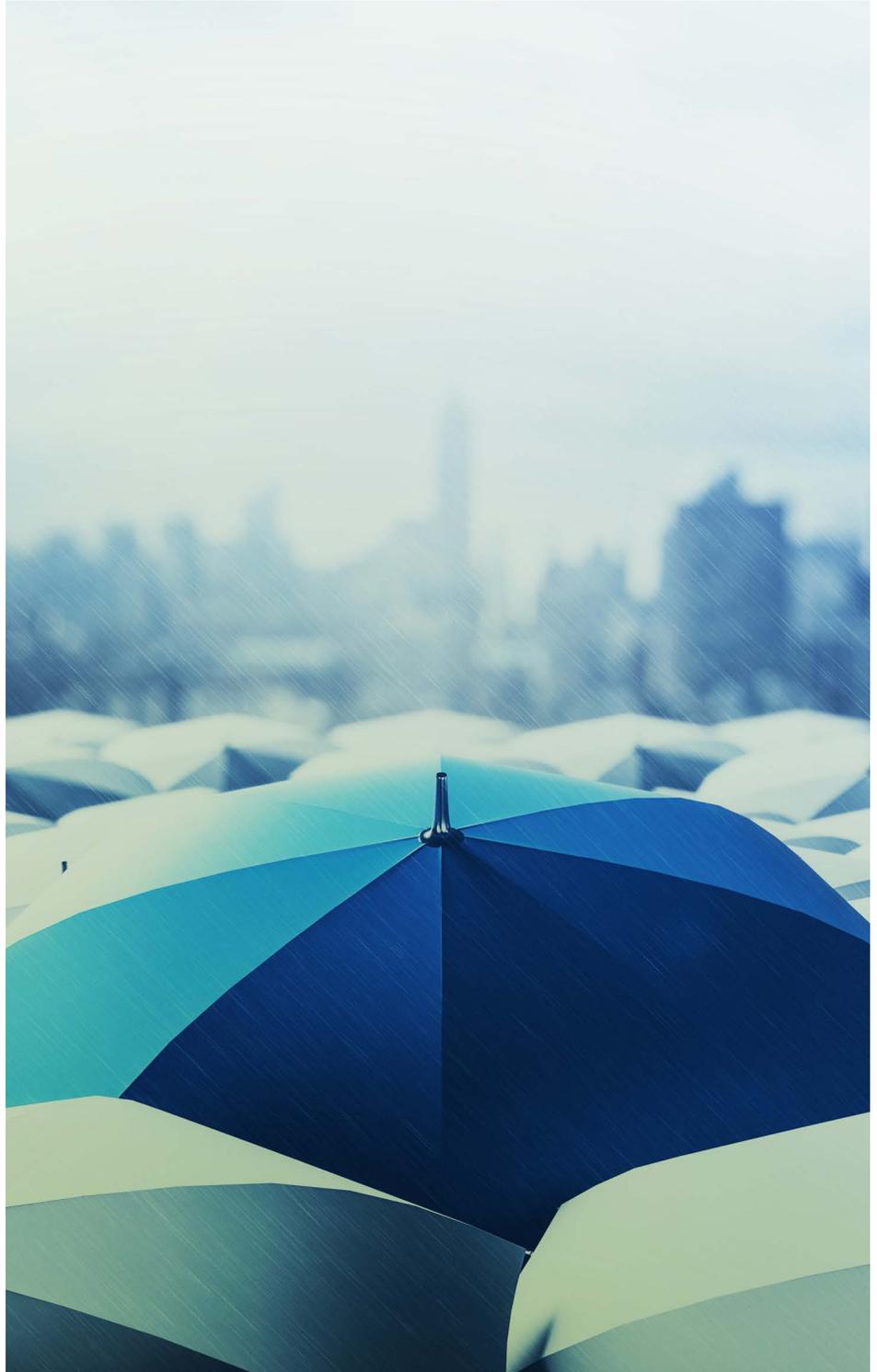
Naviguer dans les incertitudes vers le succès à long terme

Dans le contexte économique volatil actuel, les entreprises doivent relever des défis sans précédent. Des fluctuations des marchés aux perturbations des chaînes d'approvisionnement, en passant par les pressions inflationnistes, jamais le besoin de gérer rigoureusement ses coûts n'a été aussi pressant. Une gestion rigoureuse des coûts peut aider les organisations à traverser les périodes d'incertitude, à maintenir leur stabilité financière et à se positionner pour prospérer à long terme.

Les organisations désireuses d'assurer leur croissance doivent intégrer à leurs pratiques une gestion efficace et rigoureuse des coûts. La synergie entre la budgétisation base zéro (BBZ) et les pratiques de gestion holistique en boucle fermée à tous les niveaux de l'organisation est un puissant vecteur de succès. Contrairement aux méthodes traditionnelles, la BBZ exige une réévaluation complète des dépenses afin de s'assurer qu'elles concordent toujours avec la stratégie et favorisent l'avènement d'une culture axée sur la responsabilisation et l'excellence opérationnelle. Cette approche intégrée est à la base du succès durable d'une entreprise.

La nécessité d'une gestion rigoureuse des coûts n'a jamais été aussi critique

Le présent document étudie les méthodes de mise en œuvre de la BBZ afin d'établir quels sont les éléments clés susceptibles d'améliorer la résilience des organisations déterminées à ne pas gaspiller. Au-delà de la simple réduction des coûts, la BBZ favorise la transparence, l'instauration de pratiques exemplaires et la collaboration.





Les avantages cachés de la budgétisation base zéro (BBZ)

On croit souvent que l'avantage principal de la budgétisation base zéro (BBZ) est la réduction des coûts, mais cette méthode présente aussi plusieurs avantages moins connus qui rehaussent considérablement l'efficacité d'une organisation.

La BBZ favorise le partage entre les multiples parties prenantes des responsabilités en matière de gestion des coûts, ce qui donne une meilleure vue d'ensemble des dépenses et améliore leur gestion. Par exemple, un chef de service contrôle certaines affectations budgétaires précises, mais une fonction centrale comme celle des RH gère au contraire des coûts plus globaux comme les

BBZ encourage la transparence dans la gestion financière

coûts de main-d'œuvre, ce qui étend la gestion plus rigoureuse des coûts à tous les paliers de l'organisation. En outre, la mise en œuvre de la BBZ pousse les organisations à rechercher et à appliquer continuellement de meilleures pratiques, ce qui non seulement réduit les coûts, mais améliore en plus les processus opérationnels, d'où des gains appréciables d'efficacité et d'efficacités. Cette méthode

rend la gestion financière plus transparente et favorise la collaboration entre services. Lorsque les parties prenantes ont une vision plus nette des processus budgétaires et comprennent mieux les décisions connexes, on se trouve à promouvoir une mobilisation générale pour la santé financière de l'organisation et la poursuite de ses objectifs stratégiques. De plus, comme la BBZ pousse plus loin le souci du détail, les personnes acquièrent une meilleure compréhension de l'unité opérationnelle à laquelle elles appartiennent, ce qui favorise une amélioration naturelle des compétences des employés qui en viennent à acquérir des connaissances financières plus poussées et une plus grande capacité de réflexion stratégique. Tous ces facteurs contribuent à la prise de décisions plus éclairées et à l'adoption de solutions plus novatrices.

Mise en œuvre de la budgétisation base zéro : stratégies pour réussir et assurer la durabilité

En favorisant une culture axée sur la responsabilisation, l'efficacité et l'alignement stratégique, la BBZ permet aux organisations de faire preuve d'agilité et de résilience dans le contexte économique volatil actuel.

La mise en œuvre de la BBZ nécessite une approche stratégique et méticuleuse, mais le jeu en vaut la chandelle. Les organisations qui adoptent la BBZ peuvent s'attendre non seulement à des gains financiers immédiats, mais aussi à une base renforcée sur laquelle elles pourront asseoir la durabilité de leurs succès.

La transition vers un cadre de budgétisation base zéro est un processus parfois complexe qui exige un changement de mentalité important au sein de l'organisation et un grand souci du détail. Toutefois, si les stratégies appliquées sont les bonnes, la BBZ peut réduire considérablement les coûts et favoriser une répartition plus efficace des ressources

Mise en œuvre et maintien de la BZZ

Pour assurer une mise en œuvre efficace et durable, les organisations devraient procéder comme suit :



Programme pilote

Mettre d'abord en place un programme pilote de portée moindre se limitant par exemple aux RH, aux TI ou au marketing, afin de pouvoir perfectionner la démarche avant de la déployer à grande échelle.



Alignement culturel

S'assurer que la culture organisationnelle favorise la transparence, la sensibilité aux coûts et l'amélioration continue.



Surveillance continue

Surveiller continuellement et ajuster les budgets selon l'évolution de la situation et des priorités d'affaires afin de maintenir l'efficacité et la viabilité de la BBZ.



Utilisation de la technologie

Miser sur la technologie, notamment l'IA et l'analytique des données, pour rationaliser les processus de la BBZ, en accroître l'exactitude et soutenir la prise de décisions fondées sur les données.



Développement des compétences

Investir dans la formation et le perfectionnement des compétences pour améliorer le sens des affaires financières et la perspicacité opérationnelle des équipes, deux éléments essentiels à une contribution efficace de la BBZ.



Déménagement de l'entrepôt d'une importante société aérospatiale canadienne

Équilibre entre précision et gestion des coûts

Une entreprise canadienne du secteur de l'aérospatiale était confrontée à la tâche ardue de déménager son entrepôt principal après une transaction importante. Le principal défi consistait à assurer l'intégrité des stocks pendant le déménagement dans un lieu à ce moment indéterminé. De plus, l'entreprise devait déménager ou remplacer l'infrastructure informatique soutenant 70 % de ses activités. Les enjeux étaient élevés, et l'entreprise avait besoin d'une stratégie qui assurerait une transition harmonieuse qui ne perturberait pas ses activités.

Le périple s'est amorcé par une évaluation ascendante exhaustive calquée sur l'approche à base zéro afin de déterminer les véritables coûts d'exploitation et d'établir une description détaillée de tous les canaux d'information. Cette phase initiale était essentielle pour bien comprendre toutes les conséquences financières possibles du déménagement. Par la suite, l'équipe a aidé l'entreprise à trouver de nouveaux collaborateurs et à se doter des outils et des cadres nécessaires pour superviser la transition.

L'exécution était fondamentale. L'équipe a synchronisé le déménagement de l'entrepôt avec la mise en œuvre des nouveaux systèmes de TI, en assurant une surveillance minutieuse des stocks tout au long du processus. Cette vigilance était essentielle pour maintenir le niveau de service offert aux clients et assurer une transition offrant un ratio coût-efficacité viable. Un modèle de prévision des transferts a été développé pour définir les risques et les perturbations potentielles, et pour produire une feuille de route permettant de mieux gérer les écueils susceptibles de se présenter et de nuire au déménagement.



D'une durée de 18 mois, le programme a été exécuté avec précision. En mettant en œuvre des routines en boucle fermée qui ont créé des liens entre les activités sur le terrain d'une part, et les dépenses et les plans du projet d'autre part, l'équipe a réussi à limiter les coûts du projet à environ 10 % de la valeur totale des stocks, une réalisation remarquable, étant donné que dans l'estimation initiale des coûts, il était plutôt question de 20 %. Les activités de l'entreprise se sont poursuivies sans interruption et, ce qui est exceptionnel, les ventes ont augmenté de 15 % immédiatement après le déménagement.

Le facteur qui a permis à cette approche de se démarquer ainsi est la collaboration étroite avec le client afin de définir avec lui les besoins et les risques qui lui étaient particuliers. Ce partenariat s'est caractérisé par une planification minutieuse et par la mise en œuvre de mesures d'urgence. En modélisant méticuleusement toutes les activités de transition et en combinant le savoir-faire en gestion des transferts à l'engagement des parties prenantes, l'équipe a appliqué sans heurt le processus et obtenu des résultats financiers supérieurs aux attentes.

Au bout du compte, le succès du déménagement de cette société aérospatiale témoigne de la puissance de la combinaison qui allie précision d'exécution, partenariat et prévoyance stratégique. Non seulement les activités de l'entreprise ont-elles été préservées, mais cette dernière s'est aussi retrouvée en position d'assurer sa croissance et sa prospérité future.

Le principal défi consistait à garantir l'intégrité de l'inventaire lors du déménagement vers un lieu indéterminé



É T U D E D E C A S

Optimisation des coûts de transport d'une importante société canadienne du secteur de l'alimentation : transformer les contraintes en occasions

Cette entreprise payait des coûts de transport importants que son équipe logistique jugeait incontournables. Selon les estimations effectuées, le problème principal résidait dans le manque de disponibilité des actifs mobiles, et l'équipe se sentait aussi limitée par l'absence de solutions de transport de remplacement sur le marché. La situation semblait sans issue, et l'entreprise avait besoin de réfléchir différemment pour surmonter ce défi.

Notre équipe a lancé une série d'ateliers auxquels ont participé divers services, notamment les finances, les transports, la fabrication et la planification, ainsi que l'équipe de la haute direction. Ces ateliers ont permis de comprendre que, malgré le caractère en général satisfaisant des services de transport offerts, il était possible d'en accroître l'efficacité et de rehausser les marges.

Nous avons refait le budget d'approvisionnement en utilisant les principes de la budgétisation à base zéro (BBZ), ce qui nous a permis de déceler des sections précises de la chaîne d'approvisionnement dont les coûts pouvaient être évalués et comparés à des points de référence internes et externes. À la suite d'un exercice de réévaluation et de planification stratégique, nous avons choisi de nous concentrer sur le transport par camions et d'étudier l'intégration de nouveaux partenaires en tirant parti de nos connaissances du marché. Une demande de propositions (DP) a été publiée et de nouvelles ententes de niveaux de service ont été conclues avec des sociétés de transport de marchandises établissant une norme révisée des coûts par kilomètre parcouru. Nous avons aussi créé un simulateur pour analyser divers scénarios de négociation avec les entreprises de transport de marchandises, ce qui a procuré à notre client un outil de négociation stratégique.



En remettant en question la conviction qu'il n'y avait rien à faire pour changer la situation, l'entreprise a réussi à réduire son budget de transport de 17 %, un résultat supérieur à ceux de toutes les tentatives effectuées au fil des 20 dernières années. Cette importante réduction des coûts témoigne de la puissance de la pensée novatrice et de la collaboration stratégique.

Notre approche s'est caractérisée par une étroite collaboration avec le client afin de cerner ses besoins particuliers et de comprendre les contraintes du marché dans lequel il travaillait. En évaluant attentivement le marché, nous avons été en mesure de lui proposer d'autres solutions et de l'aider à mieux naviguer dans l'espace occupé par ses fournisseurs. Dès que les fournisseurs ont compris que la donne avait changé, ils ont rapidement ajusté leurs normes de service, ce qui a permis au client d'obtenir des conditions et des prix plus avantageux.

Cette optimisation réussie des coûts de transport confirme l'utilité de remettre en question le statu quo, de posséder une bonne connaissance du marché et de favoriser des partenariats stratégiques. Il en a résulté non seulement une importante réduction des coûts, mais aussi des gains de résilience et d'efficacité pour la chaîne d'approvisionnement.

Nous avons créé un simulateur pour tester différents scénarios de négociation avec des sociétés de fret, qui est devenu un outil de négociation stratégique pour notre client



Budgétisation base zéro

Une voie à suivre pour une réussite durable

La mise en œuvre d'une méthode de budgétisation base zéro (BBZ) peut littéralement transformer une organisation qui cherche à s'adapter à l'incertitude économique et à prospérer à long terme. En adoptant la BBZ, les entreprises découvrent souvent des possibilités cachées de gains d'efficacité, optimisent la répartition de leurs ressources et assoient leur croissance future sur des bases solides. Même si la transition à la BBZ exige parfois un changement de mentalité et une exécution méticuleuse, ses avantages potentiels en font un investissement précieux dans l'avenir de l'organisation.

La clé d'une transformation réussie des coûts réside souvent dans la qualité de l'exécution et de la mise en œuvre. Chez Deloitte, nous

offrons un soutien complet à la mise en œuvre de stratégies reposant sur la BBZ. Notre savoir-faire en transformation durable des coûts dans tous les secteurs peut aider votre organisation à tirer pleinement parti des avantages de la BBZ, et à la mettre en œuvre d'une manière efficace et durable.

*BZZ peut optimiser
l'allocation des ressources
et établir une base solide
pour la croissance future*

Personnes-ressources

Melvin Bosso

Associé, Stratégie, Gestion des risques et Opérations, leader national, Transformation stratégique des coûts, Canada

647-614-3335

mbosso@deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir <http://www.deloitte.com/ca/apropos>. Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 412 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 14 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, X, Instagram, ou Facebook.