

Deloitte.



Rationaliser les coûts et élargir les possibilités

Une approche durable pour transformer les coûts dans le secteur des produits de consommation

Une approche holistique pour la gestion des coûts

Toutes les organisations doivent trouver des moyens de gérer leurs coûts, une tâche qui s'est grandement complexifiée dans le contexte actuel. Les entreprises du secteur des produits de consommation en particulier doivent surmonter un ensemble inédit de défis : instabilité économique, changements dans les politiques commerciales, perturbations de la chaîne d'approvisionnement et évolution constante des attentes des consommateurs. Les dirigeants intéressés par la croissance doivent répondre aux pressions sur les marges, à l'incertitude économique et à la concurrence découlant de l'innovation avec plus que de simples mesures de réduction des coûts.

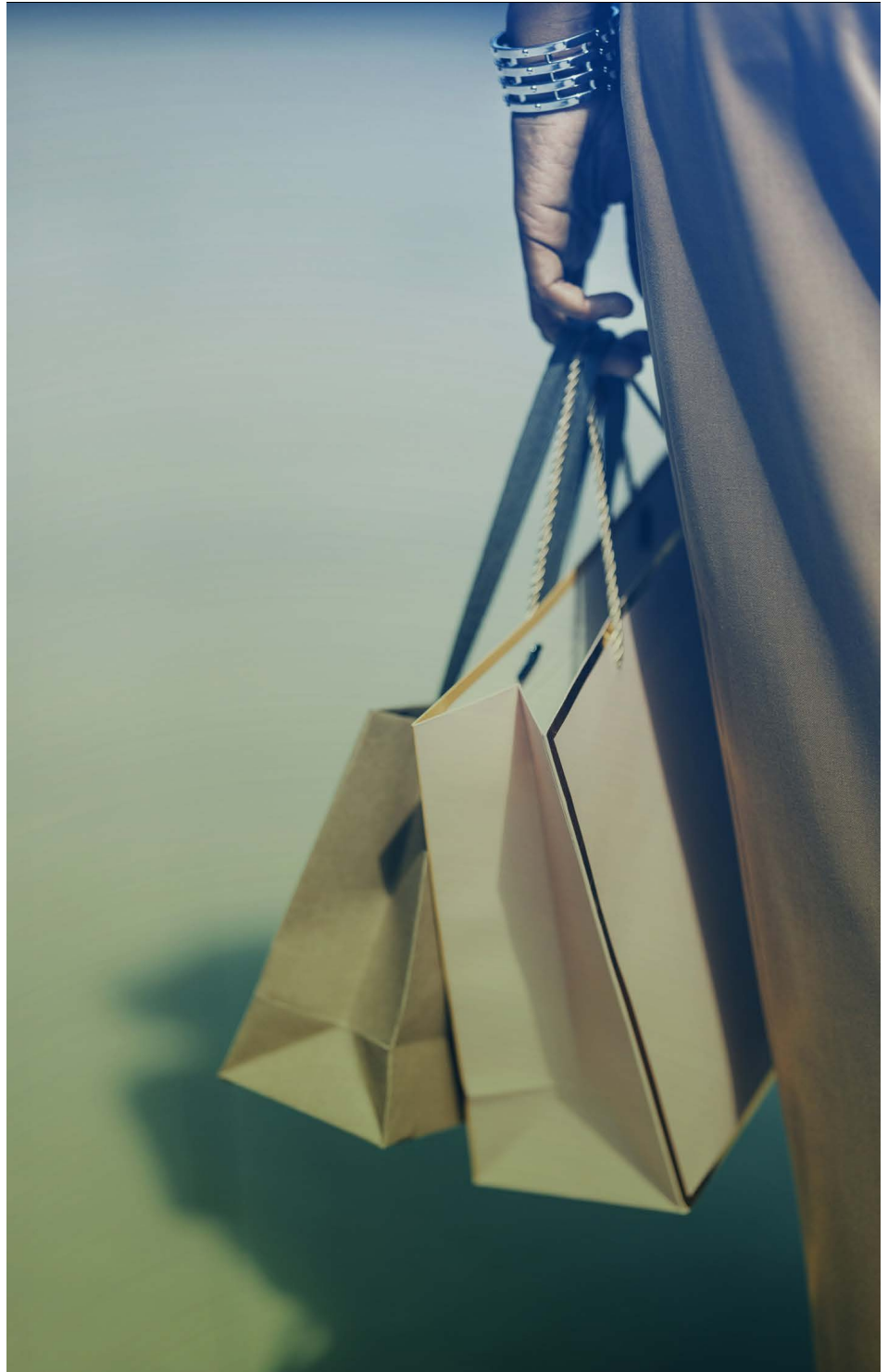
En réponse aux changements dans les politiques commerciales, les entreprises mettent l'accent sur l'amélioration de la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement¹. Depuis la fin de la pandémie², elles ont ainsi atteint un nouvel équilibre entre agilité, résilience et rentabilité.

Une gestion efficace des coûts est essentielle pour parvenir à une croissance durable

Les entreprises doivent regarder au-delà des solutions à court terme et adopter une approche de gestion des coûts stratégique et globale. Une gestion efficace des coûts est essentielle pour augmenter les marges et parvenir à une croissance durable. Pour ce faire, les entreprises en expansion doivent générer un levier d'exploitation positif pour que la croissance des revenus progresse plus vite que la croissance des coûts, ce qui permet le réinvestissement dans les occasions à long terme. Les entreprises en difficulté, quant à elles, doivent se concentrer sur les coûts pour stabiliser leur situation et assurer leur survie.

1. Deloitte Insights - Le nouvel équilibre de la chaîne d'approvisionnement

2. Deloitte Insights - Renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement dans une nouvelle ère de politique



Repenser les approches traditionnelles

Le terme « coût » est-il tabou? Les approches traditionnelles fondées sur la comptabilité visant à réduire les coûts (par exemple, grâce à des techniques de fabrication allégées assorties de la méthode juste-à-temps pour la gestion de stocks) sont de plus en plus mises à mal en raison des perturbations fréquentes de la chaîne d'approvisionnement. Les compressions répétées de l'effectif peuvent entraîner une détérioration des résultats ou le risque de priver les entreprises de talents essentiels. Par conséquent, les stratégies axées sur les prix de base historiques ou les stocks actuels ne sont pas efficaces pour répondre aux besoins futurs, ce qui met en évidence la nécessité d'approches de gestion des coûts adaptables et résilientes.

Bien que des facteurs externes puissent susciter des changements, la transformation véritable doit venir de l'intérieur. Beaucoup pensent que les mesures de réduction des coûts nuisent à la croissance des revenus et compromettent la valeur pour les clients. Ainsi, ne sachant pas comment s'y prendre ou craignant de miner la valeur, les entreprises restent dans l'inaction. Sans orientation appropriée, elles peuvent se lancer dans des projets de réduction des coûts à portée limitée et faire les compromis les plus évidents, en passant à côté d'occasions de plus grande envergure.

La véritable transformation doit provenir de l'intérieur

Ces scénarios soulignent l'importance d'adopter des modèles axés sur les capacités fondamentales d'une entreprise et l'amélioration de ses résultats. Aucune entreprise n'a jamais retrouvé la prospérité en se contentant de réduire ses coûts. Les organisations devraient repenser leur approche en s'écartant de la gestion des coûts traditionnelle et fragmentée pour créer des gains d'efficacité stratégiques à tous les niveaux. Cela leur permettrait de redéployer des ressources (capital, matériel, effectif) pour accélérer leur réussite. La gestion des coûts entre dans une nouvelle ère.

Une approche axée sur les résultats pour des modèles opérationnels durables et rentables

Nous avons étudié la façon dont les organisations repensent fondamentalement leur approche de gestion des coûts. Pour les entreprises dans le secteur des produits de consommation, améliorer l'efficacité opérationnelle est crucial pour le succès à long terme. Pour y parvenir, elles doivent mettre l'accent sur des objectifs clés comme la collaboration avec des partenaires stratégiques, l'optimisation des actifs corporels, la rationalisation des chaînes d'approvisionnement, l'intégration de l'automatisation avancée, dont l'intelligence artificielle, et la gestion efficace de la main-d'œuvre. Le but ne consiste pas simplement à réduire les coûts, mais aussi à les réinvestir dans l'entreprise.

Bien que certaines stratégies puissent prendre des années à mettre en œuvre, d'autres peuvent donner des résultats rapidement. L'approche que nous recommandons soutient trois niveaux de transformation durable des coûts :

Changements progressifs : économies de 5 à 10 % réalisées dans un délai de 3 à 6 mois.

Changements structurels : économies de 10 à 20 % réalisées dans un délai de 6 à 12 mois.

Mesures perturbatrices : économies de 20 % ou plus réalisées dans un délai de 12 mois ou plus.

L'objectif ultime est d'établir un modèle opérationnel durable et rentable, tout en améliorant les capacités d'exécution de l'entreprise. En collaborant étroitement avec la haute direction des entreprises, nous nous concentrons sur six tactiques clés qui stimulent la croissance et favorisent l'efficacité :

- 1 **Éliminer les inefficacités en matière d'approvisionnement :** rationaliser le processus d'approvisionnement pour prévenir les dépenses imprévisibles et maîtriser les coûts.

- 2 **Optimiser la structure du réseau pour la rentabilité et la souplesse :** remodeler le réseau de la chaîne d'approvisionnement pour améliorer l'efficacité, réduire les coûts et préserver une certaine capacité d'adaptation face aux changements du marché.
- 3 **Normaliser les meilleures pratiques et assurer la conformité :** élaborer des politiques, des processus et des indicateurs de performance clairs pour reproduire les meilleures pratiques du secteur et anticiper les changements réglementaires.
- 4 **Optimiser le coût des marchandises vendues et les frais de vente, frais généraux et frais d'administration (FVGA) :** créer des structures organisationnelles axées sur l'amélioration de la productivité, l'utilisation des principales forces et le développement d'une culture favorisant la performance.
- 5 **Favoriser une organisation à haute performance :** créer des structures organisationnelles axées sur l'amélioration de la productivité, l'utilisation des principales forces et le développement d'une culture favorisant la performance.
- 6 **Améliorer l'efficacité grâce à des solutions numériques et d'automatisation :** mettre en œuvre des outils numériques et automatiser les opérations et les fonctions administratives pour améliorer la rentabilité et rationaliser les processus.

Ces initiatives stratégiques préparent les entreprises à faire face aux défis, qu'ils soient indépendants de leur volonté ou non, créant ainsi une valeur durable. Cependant, même ces mesures doivent avoir un point de départ. Souvent, elles commencent par des initiatives visant à permettre des économies pour croître, comme le montre l'étude ci-dessous.



ÉTUDE DE CAS

Transformation stratégique des coûts de la chaîne d'approvisionnement pour une stabilité et une compétitivité à long terme

Prenons le cas d'une entreprise canadienne dans le secteur des produits de consommation exerçant ses activités dans plus de 10 sites, servant des clients à l'échelle nationale et générant plus d'un milliard de dollars de revenus avec un effectif d'environ 3 000 employés.

L'entreprise se heurtait à des coûts croissants qui menaçaient sa position concurrentielle. Tout comme d'autres entreprises du secteur, elle devait composer avec des dépenses liées aux chaînes d'approvisionnement en augmentation, une situation qui entraînait des coûts de distribution de 20 à 30 % plus élevés que ceux de ses concurrents. Un événement météorologique extrême a fait gonfler davantage les tarifs, qui n'ont jamais été réajustés. L'entreprise s'est alors vue dans l'obligation d'envisager la hausse de ses prix, au risque de perdre son avantage concurrentiel.

Des dépenses plus élevées liées à la chaîne d'approvisionnement ont entraîné une augmentation des coûts de distribution de 20 à 30 % supérieure à celle des concurrents

Notre approche de transformation des coûts visait à élaborer un modèle opérationnel amélioré grâce à des changements importants dans la chaîne d'approvisionnement de

l'entreprise, en commençant par l'optimisation des itinéraires et les coûts de transport. Voici les changements proposés :



Optimisation des itinéraires

- Améliorer la conception des itinéraires
- Réduire les coûts de livraison
- Optimiser le déploiement du personnel chargé du transport et de la distribution
- Optimiser l'utilisation du parc



Coûts de transport

- Rationaliser les services des transporteurs
- Renégocier les prix des transporteurs
- Optimiser la sélection des transporteurs
- Améliorer la gestion des sous-traitants

Il était crucial d'examiner les facteurs financiers et non financiers nécessaires pour établir des partenariats de transport solides. L'entreprise fonctionnait avec un système fragmenté et obsolète, ce qui entraînait des coûts supplémentaires. Nous avons travaillé ensemble pour simplifier sa chaîne d'approvisionnement tout en améliorant le service. Grâce à un plan sur mesure, l'entreprise a réalisé des améliorations significatives et durables en matière d'efficacité, réduisant les coûts de transport globaux de 25 %. Cela a permis à l'entreprise de dépasser l'objectif initial, même si celui-ci était ambitieux.

En s'attaquant aux inefficacités et en intégrant la logistique, l'entreprise a réalisé des économies, réduit les risques et amélioré les niveaux de

25 %

Un plan sur mesure a permis de réduire les coûts globaux de transport de 25 %, dépassant ainsi un objectif déjà ambitieux

service, ce qui a rehaussé l'expérience client. Elle a acquis des connaissances sur son réseau de transport, ce qui lui a permis d'établir une chaîne d'approvisionnement plus stable et efficace. L'entreprise est maintenant plus agile : elle dispose de données en temps réel améliorées et comprend mieux les coûts fixes et variables grâce à une transparence accrue. La direction et les cadres peuvent ainsi prendre des décisions éclairées. Cela a allégé les pressions sur les marges et peut servir de point de départ pour la transformation des coûts dans d'autres domaines d'activité.

Cinq grandes leçons à retenir de cette étude de cas :

1. Mettre l'accent sur la prise de décision fondée sur les données



Point de départ :

L'établissement d'un cadre solide pour la collecte et l'analyse des données est essentiel pour repérer les économies de coûts potentielles.



Mesure : Utiliser des données en temps réel sur les coûts de transport, les itinéraires, les indicateurs de performance et les capacités des fournisseurs pour repérer les inefficacités et prendre des décisions éclairées sur l'optimisation ou le remplacement des fournisseurs. Éviter de faire trop d'analyses; adopter une approche fondée sur des hypothèses, au besoin.

4. Donner la priorité à la gestion du changement et à la mobilisation des employés



Point de départ : Les initiatives de transformation rencontrent souvent une résistance interne, surtout de la part des employés habitués aux relations et aux processus existants.



Mesure : Mobiliser les employés dès le début du processus, communiquer clairement les raisons des changements, et offrir la formation nécessaire et du soutien de la direction. S'assurer que les employés de tous les échelons comprennent bien le lien entre la transformation et les objectifs d'affaires généraux.

2. Définir clairement les exigences du fournisseur



Point de départ : L'optimisation des fournisseurs ne consiste pas seulement à trouver des solutions de rechange moins coûteuses, mais aussi à choisir des partenaires qui rehaussent la proposition de valeur.



Mesure : Évaluer et choisir les fournisseurs qui correspondent aux besoins stratégiques pour maintenir des relations mutuellement avantageuses. Par exemple, cette entreprise accordait de l'importance aux livraisons complètes à temps et à une tarification simple, et a préféré faire affaire avec des transporteurs qui avaient des itinéraires qui répondaient à son mode d'expédition qui était principalement à sens unique.

5. Instaurer des mécanismes de surveillance continue



Point de départ : La transformation est un processus continu, car les marchés, la réglementation et la dynamique des fournisseurs évoluent constamment.



Mesure : Mettre en œuvre des processus de surveillance et d'évaluation continus, comme des examens réguliers du rendement des fournisseurs. Se préparer à apporter des ajustements, au besoin, pour maintenir les réductions de coûts et le rendement.

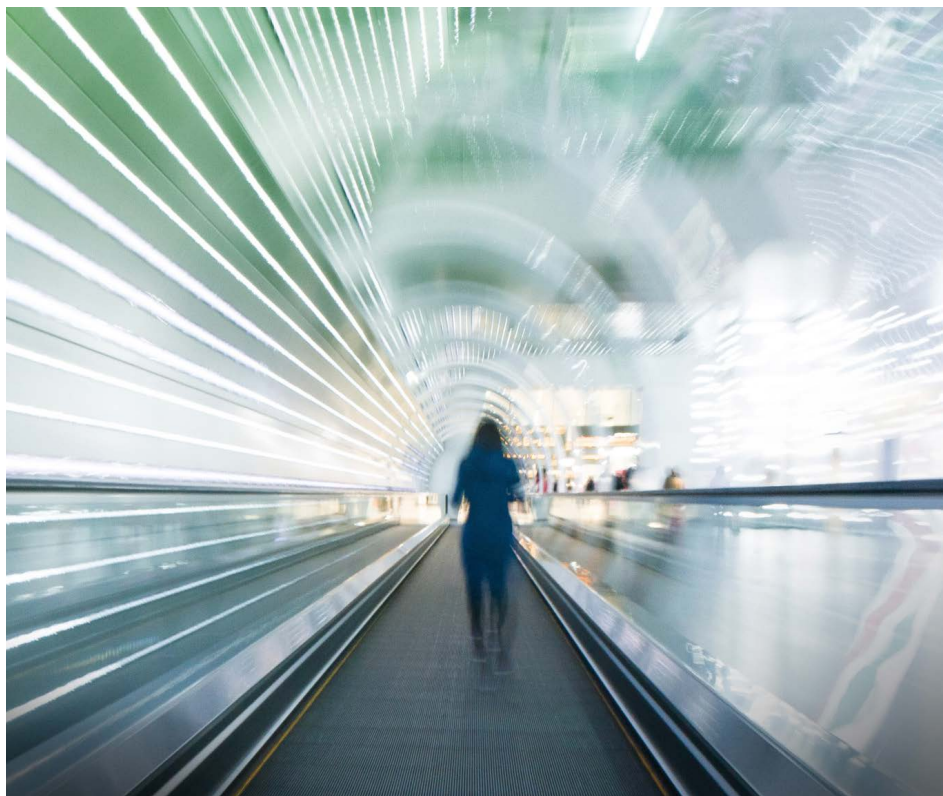
3. Adopter une approche d'optimisation globale



Point de départ : Une transformation efficace des coûts requiert la rationalisation de tout l'écosystème de la chaîne d'approvisionnement, et pas seulement la négociation des prix.



Mesure : Évaluer l'ensemble du réseau de la chaîne d'approvisionnement en considérant les différents aspects comme les itinéraires, le regroupement des expéditions, la planification du chargement et même la possibilité de modifier le mode de transport. Chercher des gains d'efficacité potentiels au-delà des initiatives individuelles.



Se préparer à ce que l'avenir nous réserve en misant sur une transformation durable des coûts

Les entreprises prospères sont celles qui évoluent continuellement en gérant stratégiquement leurs coûts. Cette approche stratégique fait bien plus que rationaliser les opérations, elle libère le potentiel et fournit l'agilité nécessaire pour relever les défis financiers et répondre aux demandes changeantes des clients. Comprendre les facteurs de coûts et leur impact sur la valeur globale est essentiel et permet des économies durables.

En veillant à ce que les réductions de coûts concordent avec les objectifs d'affaires, les entreprises peuvent réinvestir les économies réalisées dans des initiatives clés comme la transformation numérique, la création de produits innovants et l'obtention de nouvelles parts de marché. Ce réinvestissement favorise non seulement la croissance, mais crée également un avantage concurrentiel.

Bien que les gains rapides puissent offrir un soulagement immédiat, ils ouvrent souvent la voie à des inefficacités plus profondes et à des revirements coûteux. Une analyse attentive des causes profondes est essentielle pour prévenir ces inefficacités et stimuler une croissance durable.

Les stratégies de transformation durable des coûts de Deloitte sont méticuleusement conçues pour contrer les pressions financières, stratégiques et opérationnelles à long terme. Nos projets sont étroitement alignés sur les objectifs et les buts des clients, ce qui permet aux organisations de se concentrer sur leurs actifs les plus rentables et d'améliorer les capacités. Selon cette approche globale, les entreprises ne se contentent pas de réduire les coûts pour survivre : elles sont plutôt stratégiquement positionnées pour la croissance et le succès.

Personnes-ressources

Suzanne Kwok

Directrice de service, Stratégie,
Gestion des risques et Opérations,
Deloitte Canada

647-504-5938

sukwok@deloitte.ca

Melvin Bosso

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

647-614-3335

mbosso@deloitte.ca

Tara Vandeweghe

Leader, secteur des Produits de
consommation, Deloitte Canada

416-951-5968

tvandeweghe@deloitte.ca

Jim Kilpatrick

Leader mondial, Chaîne
d'approvisionnement et opérations
réseau, Deloitte Canada

416-566-5929

jimkilpatrick@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.