



COMPÉTITIVITÉ ET APPROCHE BUDGÉTAIRE

PIERRE-FRANÇOIS KALTENBACH
DIRECTEUR EXÉCUTIF SENIOR EALA
STRATÉGIE DES OPÉRATIONS

L'approche ZBX s'impose dans la politique de réduction des coûts

La réduction des coûts ce n'est pas nouveau. Les entreprises en ont toujours fait pour améliorer leur rentabilité. Alors pourquoi cet intérêt aujourd'hui pour cette nouvelle approche ?

D'abord parce qu'un certain nombre d'entreprises anglo-saxonnes ont apporté la démonstration qu'une approche de réduction des coûts revisitée et agile produit des économies à deux chiffres sur les principaux postes de coût. Il faut citer ici l'exemple du leader mondial de la bière AB Inbev, précurseur de cette nouvelle approche il y a plus de dix ans qui a réduit ses frais généraux de plus de 30% et qui a fait de cette culture ZBX l'ingrédient décisif de sa performance.

Deuxième facteur. L'accroissement sans précédent des besoins d'investissement des entreprises pour mener à bien leur transformation digitale. Pour nombre d'entre elles, c'est tout simplement une question de survie. Prenons l'exemple du groupe Accor. Il a annoncé un budget d'investissement de 250 millions d'euros dans le numérique pour faire face à la concurrence des nouveaux entrants comme Airbnb, Trip advisor et autre Booking.com. Pour financer ces investissements, la réduction des coûts est devenue un impératif catégorique.

L'approche ZBX, c'est la renaissance d'une approche de réduction des coûts extrêmement agile et efficace à un moment où les entreprises font face à des besoins d'investissements sans précédent.

Où en sont les entreprises françaises par rapport à leurs concurrentes ?

Les groupes français accusent un certain retard par rapport à leurs concurrents anglo-saxons dans l'activation de cette approche ZBX. Mais les choses évoluent rapidement notamment sous la pression des analystes financiers qui comparent les performances respectives des entreprises françaises avec celle de leurs paires étrangères donc ce domaine de la maîtrise des coûts.

Quels sont les freins qui expliquent la lenteur française ?

L'approche ZBX remet en cause certains traits caractéristiques du management à la française. L'autonomie, l'entrepreneuriat, une relative décentralisation du processus de décision. Autant d'éléments qui font le succès des entreprises françaises mais qui s'accommodent difficilement avec la discipline budgétaire, cette logique de contrôle qui est la condition du succès de l'approche ZBX. Dans une entreprise française où vous avez des collaborateurs de toute nationalité, il est frappant de constater que cette approche est naturelle pour les collaborateurs anglo-saxons, alors que pour leurs collègues français elle est perçue comme contraignante voire intrusive.

Comment vaincre ces réticences ?

Certaines réticences sont légitimes. Il faut vraiment veiller à ce que la culture de maîtrise des coûts n'altère pas la créativité de l'organisation ni sa capacité à innover.

A partir d'une approche structurée et balisée, chaque entreprise doit composer sa propre recette du ZBX. Certaines entreprises vont privilégier une approche directive de type top-down, là ou d'autres vont choisir une logique plus consensuelle. Quelle que soit l'approche retenue nos entreprises doivent relever le défi d'un ZBX à la française pour à la fois améliorer leur rentabilité et accélérer leur transformation digitale.

Copyright © 2017 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.