



**Cabinet d'expertise comptable, d'audit et de conseil**  
au service d'entreprises marocaines et de filiales d'entreprises internationales

# Réduction des coûts : Pour des économies durables au-delà de toute gestion de crise



**Mohammed Thami BOUHANK**  
Expert-comptable DPLE  
Associé gérant du cabinet **MTB Consulting**

## Introduction :

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel et instable, la réduction des coûts, *a fortiori* dans un contexte de crise, peut s'avérer immédiatement cruciale pour la survie des entreprises. C'est aussi l'occasion, à plus long terme, d'améliorer leur rentabilité.

Actuellement avec la crise de la COVID-19, la conjoncture est morose. En effet, dans le cadre de ses travaux de suivi des effets socio-économiques de la pandémie COVID-19 sur l'économie nationale, le Haut-Commissariat au Plan a réalisé une enquête dont l'objectif principal est d'évaluer l'impact immédiat de cette crise sur la situation des entreprises au Maroc. Il en ressort ce qui suit :

- Au début d'avril, près de 142.000 entreprises, soit 57% de l'ensemble des entreprises, ont déclaré avoir arrêté définitivement (6.300) ou temporairement (135.000) leurs activités.
- Pour les entreprises qui continuent leurs activités (43% du total des

entreprises) nonobstant la crise sanitaire, la moitié d'entre elles auraient dû réduire leur production pour s'adapter aux conditions imposées par cette situation. 81% d'entre elles l'auraient réduite de 50% ou plus.

**À quelque chose malheur est bon !** Le défi que pose une telle conjoncture de faible croissance implique un large éventail de mesures, toutefois la réduction des coûts demeure une solution effective et couramment utilisée quand le Chiffre d'Affaires devient un impondérable incertain. Il est donc incontestable que la réduction des coûts reste le levier le plus efficace pour améliorer la rentabilité des entreprises, d'autant plus qu'en phase de reprise, elle peut servir à améliorer les marges.

Mais, au-delà de toute crise, il est difficile de maintenir les économies réalisées d'année en année, alors même que la faible croissance et la forte concurrence peuvent s'installer dans la durée...

Partant, toute économie est bonne à prendre de manière durable, en explorant les pistes les plus adéquates au regard de l'entreprise, sa structure et son activité, afin de traquer les gisements d'économie sans oublier de maintenir le cap sur l'augmentation du Chiffre d'Affaires.

*En plus de la crise, la réduction des coûts peut avoir pour but le soutien de la croissance, l'amélioration des résultats ou encore la préparation à la forte concurrence. Elle peut permettre, selon son objectif :*

- *D'investir les économies dans des domaines générateurs de croissance.*
- *De redonner des couleurs au résultat.*
- *D'obtenir un avantage concurrentiel.*

#### **a- Processus de réduction des coûts : comment faire au mieux suivant les principales phases**

La réduction des coûts est un processus complexe, parfois semé d'embûches. En effet, des « ratés » peuvent survenir durant la planification, la validation et la mise en œuvre du programme et concourent ainsi à son insuccès.

Afin de ne pas entraver les efforts de réduction des coûts et surmonter les contraintes inhérentes aux différentes étapes d'un programme type, il est opportun de respecter le déroulement des diverses phases en explorant les nombreux problèmes possibles et les moyens pratiques de les solutionner.

#### **Phase 1 : Préparer la stratégie et la planification servant à définir les économies ciblées et la meilleure manière de les atteindre**

Rappelons la citation de Nicolas Boileau-Despréaux « *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément* ». Il est donc clair qu'il faille viser juste pour réussir, car il est plus aisé de choisir un chiffre, mais plus complexe de fixer une cible atteignable.

Trop souvent, les programmes de réduction des coûts visent des cibles prudentes, facilement atteignables et qui s'imbriquent aisément dans l'existant. Cependant les entreprises se privent ainsi d'une plus nette amélioration de leur rentabilité. *A contrario*, les cibles exagérément élevées, voire hors d'atteinte sont source de découragement.

En pratique, il n'est pas facile de définir à l'avance l'adéquation d'une cible de réduction des coûts à l'objectif escompté. Néanmoins et de façon empirique, les cibles allant de 10 % à 30 % sont en général atteignables à l'aide du programme *ad hoc*. Il serait donc judicieux :

- D'établir des cibles suivant le processus annuel de Budget Base Zéro (BBZ), en reprenant entièrement la planification du budget une fois par an, soit une sorte de remise à plat de toutes les dépenses budgétaires d'année en année.
- D'utiliser des points de référence pour établir des cibles de réduction des coûts. Ces points de référence doivent être déterminés en fonction des normes et des meilleurs

pratiques, et cela davantage pour éclairer que pour orienter le processus...

En plus, il faudrait garder à l'esprit que les programmes de réduction des coûts les plus efficaces sont ceux dont les cibles sont à la fois ambitieuses et atteignables. Ils produisent une saine tension dans l'entreprise, sont le fruit d'un fort leadership et d'une persévérance permettant d'atteindre les objectifs escomptés.

Avant d'entamer l'exécution du programme et permettre de résoudre l'ensemble des difficultés au préalable, il est nécessaire :

- De veiller à la validation du réalisme des cibles par toutes les parties prenantes.
- De synthétiser chaque initiative valide de réduction des coûts et de la comparer à la cible globale.

En ce sens, les intérêts divergents qui ont trait à orienter le programme dans différentes directions peuvent poser un réel problème. En effet, la réussite du programme ne peut être assurée par le seul engagement de quelques leaders ; la réduction des coûts est un « sport collectif » devant mettre à contribution les dirigeants et employés de toutes les fonctions. La participation de leaders issus de divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise s'avère être un important facteur de réussite.

*Pour être efficace, il faudrait dès lors :*

- *Superviser le programme par de hauts dirigeants avec des aptitudes décisionnelles.*
- *Fixer des cibles concrètes, claires et réalistes.*
- *Être imbriqué dans la stratégie globale de l'entreprise afin d'éviter toute contre-productivité.*
- *Identifier les leaders qui en sont responsables, sachant que la réussite du programme peut être tributaire de l'engagement des dirigeants.*

## **Phase 2 : Mettre en œuvre le plan et affecter les ressources nécessaires**

Il va sans dire que l'efficacité dans l'exécution du programme permet d'atteindre les cibles d'économie. Durant cette phase, divers facteurs peuvent entraver la réalisation des objectifs :

- L'inadéquation de la structure de gouvernance et de reddition des comptes.
- La rigidité du plan.
- Le manque de suivi rigoureux des résultats.
- L'insuffisance des ressources affectées pour accomplir le travail.

En réalité, le processus démarre effectivement avec le déploiement par l'entreprise des efforts nécessaires pour la réalisation des économies visées. Cela suggère inéluctablement l'exécution du programme par des ressources humaines compétentes, avisées sur les priorités et les meilleures pratiques.

## **La bonne gouvernance assure l'exécution efficace**

Il est nécessaire de mettre en place une direction ou une surveillance centralisée afin de garantir la conformité de l'exécution au plan adopté, lequel plan doit induire un programme cohérent et mesurable, prévoyant à la fois des tâches de gouvernance et de gestion de projet.

À cet effet, il est essentiel de créer un bureau de gestion de projet qui veillera à la gouvernance et à la reddition des comptes. Ce bureau permet à l'entreprise de :

- Se concentrer sur les principales tâches d'exécution en fournissant une structure pour améliorer la visibilité, la direction et les résultats du programme.
- Superviser tout ce qui se passe en coulisses et risque d'enrayer les efforts ou de désorienter les exécutants, à savoir :
  - ✓ Les autres initiatives.
  - ✓ Les non-interventions.
  - ✓ Les mises à jour du programme.
  - ✓ Les communications...

## **Les résultats sont davantage favorisés par le suivi efficace permettant la reddition adéquate des comptes**

Une réflexion doit donc être menée sur la forme que devraient prendre le suivi et la présentation de l'information, tout en définissant le bon niveau d'information à fournir et en affectant les ressources objectives pour ce faire.

De surcroît, il faut définir des critères de base communs afin de mesurer les économies, tout en précisant le rythme de suivi avec un échéancier clair et cohérent de revue des résultats.

## **Le manque de ressources humaines freine l'exécution des programmes**

Les entreprises qui manquent de personnel ou de ressources doivent se fixer des priorités, simplifier et consolider le nombre de projets prioritaires en cours. Elles doivent souvent :

- Recentrer les efforts sur les bons objectifs en réévaluant les choix.
- Obtenir du soutien spécialisé pendant une période donnée, en faisant appel à des sous-traitants ou des conseillers (le coût des ressources flexibles ayant la discipline, l'expérience et les outils nécessaires à la réalisation de leur projet est souvent minime, compte tenu des avantages qu'elles procurent).
- Gérer les activités selon un échéancier clairement défini, avec une date de début et de fin.

En plus, les objectifs du programme ne doivent pas être négligés ni relégués au second plan, sachant que l'expérience démontre que le rendement d'un programme de réduction des coûts bien exécuté dépasse de loin les coûts engendrés par sa réalisation.

*Paradoxalement, la réticence à affecter des ressources est une décision basée sur les coûts. Néanmoins, un programme de réduction des coûts bien mené permet de compenser largement les coûts investis à travers son rendement.*

*Et plus les occasions d'épargne abondent, plus il est difficile de les réaliser, étant donné que la complexité augmente aussi.*

### **Phase 3 : Prendre les décisions nécessaires afin d'assurer la durabilité des réductions des coûts réalisées**

Il ne suffit pas de réaliser des économies, encore faut-il les garder et capitaliser sur les acquis. Pour ce faire, l'entreprise doit surveiller, mesurer les coûts et intégrer cela à sa culture.

Sur ce registre, il faut garder en vue que les efforts qu'une entreprise déploie pour empêcher ses coûts de remonter sont tout aussi importants que ceux qu'elle consent pour déterminer et réaliser les économies. Ces efforts comprennent les suivants :

- Gérer le changement et la communication y afférente.
- Intégrer dans la stratégie et maintenir une culture de gestion des coûts durable.

### **Le changement est toujours plus difficile que prévu**

Quels que soient les changements, ils auront inexorablement une incidence directe sur le personnel et les processus,

dès lors le soutien offert par la suite joue un grand rôle dans la façon dont les entreprises gèrent les changements qui découlent inévitablement d'un programme de réduction des coûts.

En tout état de cause, l'entreprise doit anticiper ses besoins en matière de changement et se préparer à les combler.

Dans cette perspective, il est essentiel pour soutenir le moral, favoriser les nouveaux comportements et maintenir les économies réalisées d'avoir un plan clair de gestion des changements liés à la réduction des coûts. Ce plan doit aborder des enjeux tels que :

- La stratégie.
- Les préoccupations des parties prenantes.
- Les modes de communication.
- La gestion de projet et l'atténuation des risques.

*A contrario*, l'absence de discipline appropriée en matière de gestion du changement et de communication peut miner la démarche de réduction des coûts. Ce qui implique une communication adaptée du programme au personnel, aux clients, aux fournisseurs et aux autres parties prenantes importantes.

### **Les coûts doivent demeurer un enjeu dans l'ensemble de l'organisation**

Le programme de réduction des coûts doit être perçu comme un enjeu permanent, afin d'éviter que les coûts ressurgissent. Il est donc, autant utile que nécessaire, d'intégrer à la culture d'entreprise une sensibilité aux coûts qui permettra de maintenir les avantages acquis.

Les meilleures pratiques adoptées par l'entreprise dans le cadre du programme doivent perdurer. Cependant, c'est une démarche de longue haleine qui n'en demeure pas moins un élément important à inclure dans le plan de gestion du changement.

*Réduire ses coûts et atteindre les économies escomptées n'est pas en soit la finalité, il est donc nécessaire de veiller à leur durabilité.*

#### **b- Revue des économies possibles et des pistes de réduction des coûts**

De prime abord, réduire de 15 à 40% les achats de fonctionnement, c'est concevable suivant les experts, mais ce n'est pas sans efforts. À titre d'exemple, il est envisageable de revoir les règles en matière de voyages, de dépenses et des limites de dépenses, mettre en œuvre le budget base zéro, éliminer autant que possible les bureaux individuels et réviser plus attentivement les dépenses discrétionnaires au sein de l'entreprise....

Plus concrètement et au-delà de la budgétisation des dépenses et de leur plafonnement, cela peut prendre différentes formes à travers les pistes ci-après, ou autrement sachant qu'il n'est ni opportun ni pratique d'être exhaustif en la matière :

- **Administration :**

- ✓ Dématérialiser le flux de travail en créant des plateformes de partage de documents.
- ✓ Vérifier les factures d'achats pouvant contenir un taux d'erreur de 5 à 10%.

- ✓ Éviter de surestimer les besoins en matériel en cherchant l'adéquation avec les vrais besoins.

- **Énergie :**

- ✓ Responsabiliser et sensibiliser les usagers aux gestes simples, permettant des économies d'énergie à l'échelle d'une entreprise.
- ✓ Optimiser le coût énergétique en privilégiant l'énergie renouvelable.
- ✓ Mettre en place un éclairage se déclenchant automatiquement quand la pièce est occupée.
- ✓ Rationaliser le mode de chauffage....

- **Personnel :**

- ✓ Améliorer la productivité à travers la réaffectation et le réaménagement des postes.
- ✓ Mettre le personnel non productif sur des missions internes ou des projets d'avenir à proposer ensuite afin de capitaliser sur des périodes de sous-activité, le cas échéant.
- ✓ Réduire, voire éliminer les heures supplémentaires avec surcoût.
- ✓ Alléger la masse salariale en optimisant la paie à l'aide d'un spécialiste pour détecter les anomalies et exploiter la législation dans ses récentes évolutions.
- ✓ Encourager le télétravail et réduire ainsi les indemnités de transport et de panier. En effet, il est toujours possible de remplacer un déplacement par une visioconférence.

- **Achats :**

- ✓ Obtenir de meilleures conditions en planifiant, mutualisant et rationalisant les achats : centraliser

les achats de tous les services sous l'autorité d'un responsable unique afin d'obtenir des économies d'échelle.

- ✓ Revoir régulièrement les contrats (en moyenne tous les deux ou trois ans, quitte qu'à reconduire les mêmes fournisseurs) et les tarifs challengés, en osant faire jouer la concurrence à travers des appels d'offres.
- ✓ Sélectionner un fournisseur par catégorie d'achat en instaurant des relations privilégiées, avec le moins disant, en explorant les contrats pluriannuels qui permettent de donner plus de visibilité au fournisseur et l'autorisent ainsi à prendre des risques.
- ✓ Sous-traiter les services logistiques pour un meilleur rendement (transport par exemple).

- **Marketing :**

- ✓ Maintenir raisonnablement les dépenses d'investissement, davantage si elles sont productives à court et moyen terme.
- ✓ Adapter les canaux de communication et de publicité à l'air du temps : portails en ligne, réseaux sociaux, mailings.
- ✓ Réaffecter le budget pour un meilleur rendement le cas échéant, en arbitrant entre les foires, expositions et salons d'un côté et la communication digitale en ligne d'un autre, ce qui permet une certaine optimisation et une réduction des frais de déplacement *ipso facto*.

- **Coûts cachés (trésorerie) :**

- ✓ Renforcer le recouvrement pour réduire le coût du financement des en-cours clients.
- ✓ Encourager les règlements comptant en appliquant l'escompte de règlement sans dépasser le taux d'intérêt bancaire toutefois.
- ✓ Rationaliser la trésorerie à l'aide du budget afin de réduire la charge financière en minimisant les concours bancaires et en plaçant les excédents quand c'est possible.

- **Optimiser la fiscalité :**

- ✓ Suivre l'évolution fiscale en mettant en place une veille active, permettant ainsi d'harmoniser constamment les pratiques avec la réglementation et d'éviter les pénalités, majorations et amendes.
- ✓ Optimiser la fiscalité en ayant recours à un spécialiste, son expertise permettrait de se mettre à niveau des meilleures pratiques, d'éviter les abus de droit et les prises de risques inconsidérés.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que la recherche d'économies doit s'intégrer dans la stratégie des entreprises et s'envisager sur le long terme. En ce sens et quelle que soit la conjoncture, dégager des économies permet de préserver des emplois, ainsi que la capacité d'investir et d'innover de l'entreprise. Partant, il ne faut pas perdre de vue l'adaptation permanente de l'offre, produits et services confondus, et l'élaboration continue de revenus alternatifs.

## Conclusion :

La réduction des coûts demeure une grande priorité pour les entreprises qui ont des défis de rendement, mais bon nombre d'entre elles n'arrivent pas à obtenir un succès durable dans ce domaine. Les entreprises subissent parfois les conséquences de cibles non validées, d'une mauvaise exécution et d'une nouvelle hausse de leurs coûts.

Le mot d'ordre reste l'intégration dans la stratégie de la politique de réduction des coûts et la consolidation des acquis.

Cependant, il est important de maintenir les coûts productifs, de réorienter certains coûts afin de générer plus de revenus. En effet, la marge est l'expression de deux bornes, les coûts et les revenus.

Dans cette perspective, l'entreprise doit chercher sans relâche à équilibrer sa politique, en s'intéressant concomitamment aux charges et aux produits, en réduisant ses coûts et en développant son Chiffre d'Affaires, faute de quoi la réduction des coûts serait une sorte de « soins palliatifs » très limités dans le temps.

## **Pouvons-nous vous aider ?**

L'équipe **MTB Consulting** propose des services destinés aux entreprises ayant des besoins en matière de réduction des coûts, afin de les accompagner tout au long du processus. Pour en savoir plus sur le sujet, nous vous invitons à nous contacter.

### **M. Mohammed Thami BOUHANK**

Expert-comptable - Associé gérant

+212 6 62 09 01 32

[t.bouhank@mtbconsulting.ma](mailto:t.bouhank@mtbconsulting.ma)

### **Mme. Lamia BOUHANK**

Associée

+212 6 60 50 22 21

[l.bouhank@mtbconsulting.ma](mailto:l.bouhank@mtbconsulting.ma)

Nous traitons notre métier comme une prestation d'information financière et non  
comme une prestation commerciale.



+212 5 37 77 09 09  
6 rue Melilia, appt 3, 1<sup>er</sup> étage, escalier B  
Hassan, Rabat - Maroc  
[contact@mtbconsulting.ma](mailto:contact@mtbconsulting.ma)  
[www.mtbconsulting.ma](http://www.mtbconsulting.ma)