



Olivier AVRIL

Gérant Associé d'Acting-finances
oavril@acting-finances.com
 06 25 78 11 44

Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- ▶ Les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance
- ▶ Les filiales de Groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité
- ▶ Les PME & PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion / acquisition, croissance, ERP, transmission,...) ou qui rencontrent des difficultés



35, rue Arthème Genteur
 92150 Suresnes
 01 42 04 30 11
 06 25 78 11 44

acting@acting-finances.com

www.acting-finances.com

SARL au capital de 30 000 Euros
 R.C.S Nanterre
 Siret 490 095 973 00015

Réduire les frais généraux d'une PME: Quand, Qui, et Comment ...

La bonne santé de l'entreprise passe par la maîtrise des frais généraux. A côté des actions faites 'au fil de l'eau', une réflexion plus systématique s'impose régulièrement.

Les frais généraux, ce sont l'ensemble des charges non directement liés aux produits et services vendus par l'entreprise. Autrement dit, ce sont tous les achats qui n'entrent pas directement dans la production du bien ou du service mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Elles peuvent représenter de 20 à 40 % des achats et jusqu'à 25% du chiffre d'affaires selon l'activité et périmètre pris en compte.

Le domaine peut se schématiser ainsi :

Consommables : les fournitures de bureau, produits d'entretien, petit outillage, énergie et fluides,...

Prestations de services techniques: les frais de sites (nettoyage, gardiennage, accueil), la logistique, la maintenance, la sécurité, les transports et voyages, l'informatique, ...

Prestations intellectuelles : Les assurances, la communication, le juridique, la publicité, la recherche, l'environnement (audit), ...

Investissements : Travaux neufs et agencement, Informatique (matériels)

Impôts, taxes et cotisations : Taxes foncières, professionnelles, cotisations, ...

Du fait de leur très grande variété, les frais généraux sont souvent plus difficiles à cerner que les achats liés au cœur de métier de l'entreprise. Et ils constituent un ensemble si hétéroclite que chaque 'enjeu' d'économie pris séparément pourra ne pas être très important.

Enfin, le déclenchement d'économies pourra avoir un impact pour les salariés qui considéreront qu'elles entraînent une diminution réelle ou perçue de leur confort. C'est une variable à ne pas oublier pour assurer une réelle pérennité des décisions d'économies prises.

1. Quand faut-il agir ?

Dans une entreprise en forte croissance, l'enjeu est moins de réduire les frais généraux que d'en maîtriser l'augmentation. Eviter de générer de la 'mauvaise graisse', augmenter judicieusement les moyens nécessaires à l'entreprise, n'est d'ailleurs pas une tâche facile.

Il est donc **un peu tôt** dans cette configuration pour lancer un plan de réduction en tant que tel.

Dans une entreprise connaissant une baisse d'activité ou des difficultés, les efforts vont d'abord se concentrer sur les coûts directs. Ils ont un impact plus important et immédiat sur l'amélioration de la rentabilité. Il est donc alors **un peu tard**.

Alors quand faut-il agir? **Quand tout va bien !**

Et par exemple, dans la foulée de construction du travail budgétaire annuel. C'est un moment privilégié où il faut réfléchir à l'organisation de l'entreprise, fixer des objectifs et les moyens qui 'vont avec'. C'est donc l'occasion d'un plan d'action en matière de frais généraux.

2. Qui gère les achats dans l'entreprise ?

▶ Dans les entreprises importantes, c'est le service des achats. Certaines ont même une structure spécifique pour les produits et services relevant de la catégorie des frais généraux.

▶ Dans les entreprises moyennes, le service achats peut avoir un domaine limité au processus industriel et commercial. Il gèrera souvent de manière très partielle les achats 'frais généraux'.

▶ Dans les PME, la fonction est fréquemment éclatée entre un certain nombre de collaborateurs, en fonction de leur responsabilités : L'informatique, les services généraux, etc...

Lorsqu'il existe un service achats, cela va être l'interlocuteur 'naturel' pour la conception et la mise en œuvre du plan d'optimisation des frais généraux. Lorsqu'il n'existe pas, il va falloir désigner un 'responsable de projet' qui se fera aider par chaque spécialiste dans son domaine.

Dans tous les cas, l'implication de la Direction Générale sera essentielle pour la réussite du projet.

3. Par quoi faut-il commencer ?

Un plan de réduction des frais généraux doit commencer par une analyse des masses financières concernées.

La comptabilité ne permet généralement pas d'obtenir directement cette information. Il est d'ailleurs étonnant de voir à quel point beaucoup de sociétés, même de grosse taille, ne prévoient pas un paramétrage minimal de leur comptabilité ou programmes fournisseurs par secteur d'achats. Beaucoup de choses sont prévues pour le suivi des clients, rien ou pas grand chose bien souvent pour le suivi des fournisseurs.

Il faut donc repartir des enregistrements de la comptabilité fournisseurs, par transfert automatisé si possible. A chaque poste de coûts, correspondent généralement quelques fournisseurs.

L'analyse des données obtenues va permettre de construire successivement deux tableaux dont nous donnons un schéma ci-dessous.

Le tableau d'analyse des coûts :

Domaine et fournisseur	Coût total	Unité	Conso	Ratio
Consommables				
Electricité				
Frais de site				
Nettoyage				
Gardiennage				

Le tableau du plan d'action :

Domaine par Responsable	Périmètre	Objectif	Délais	méthode
Consommables				
Frais de site				
Nettoyage				
Gardiennage				

Les modalités du plan de réduction des frais généraux dépendront du niveau de gestion atteint par l'entreprise.

► Si le niveau d'optimisation est faible, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de connaissance préalable des coûts 'normaux', ou des meilleures pratiques, le système mis en place sera assez simple et la mise en oeuvre très pratique ou 'terrain'.

► Si le niveau de gestion est plus élevé, les objectifs tiendront compte d'un plus grand nombre d'indicateurs (ratios de coût et consommation, effectifs associés, historique, pratique des concurrents, ...)

Le démarrage du plan devra privilégier les rubriques qui permettent d'obtenir des résultats rapides.

4. Les différents leviers d'action.

Un certain nombre de leviers existent pour faciliter la réduction des frais généraux. Ils doivent tous être utilisés.

► La baisse des prix par la négociation. C'est bien celle auquel on pense en premier, quelquefois à tort. Elle suppose une revue systématique du panel des fournisseurs, une renégociation des contrats, des accords cadres,...

► La rationalisation du portefeuille fournisseurs. La construction du tableau vu précédemment montrera souvent, au moins dans certains domaines, un nombre de fournisseurs trop important. Leur diminution sera synonyme d'économies.

► La maîtrise de la consommation. la baisse des quantités utilisées. C'est évidemment essentiel mais nécessite un travail d'analyse quelquefois important.

► La modification des spécifications pour un produit ou service. L'élimination d'une sur-qualité non 'valorisée' par le client, interne ou externe, permettra des économies.

► Le choix entre 'Faire ou Faire faire'. Nous verrons plus loin avec l'externalisation le grand nombre de possibilités dans ce domaine.

► Les achats à l'international et bien sûr dans les pays à bas coûts. C'est possible aussi pour certains frais généraux et pas seulement pour les achats de production comme on pourrait le croire.

► L'organisation des achats. Il faut rappeler ici l'importance, tant pour l'efficacité économique que pour le contrôle interne de dissocier le rôle du demandeur d'un produit ou service de celui en charge de l'acte d'achat. Les règles d'engagement de dépenses doivent permettre de trouver des solutions, y compris pour les petites structures.

La coordination des leviers d'action doit être bien assurée. On en trouvera une illustration dans le cas suivant des fournitures de bureau:

L'entreprise par un recours à un système automatisé 'internet' avec livraison en 48h pense avoir trouvé là des économies de prix et un gain de temps sur les traitements administratifs. En définitive, Le gain en prix pourra être plus qu'annulé par une augmentation des quantités consommées ou par un choix d'articles plus onéreux. Afin de l'éviter, la nouvelle organisation doit intégrer un référencement précis des articles disponibles.

C'est donc ici la coordination de plusieurs leviers, quantité, prix, process, qui doit être correctement organisé.

5. La sous-traitance de certaines fonctions de l'entreprise.

Dans le domaine des frais généraux, la recherche d'économies passe fréquemment par le recours à la sous-traitance de certaines fonctions. Les salariés concernés de l'entreprise voient leur contrat de travail transféré au nouveau prestataire.

Il s'agit par exemple des fonctions d'accueil, de gardiennage et sécurité, de nettoyage, ... C'est également souvent le cas pour l'informatique avec des solutions très variées.

6. L'externalisation des prestations d'achats.

Le recours à un prestataire externe peut apporter à l'entreprise une solution pour l'optimisation de ces frais généraux.

- La première caractéristique de ces cabinets est d'être tout simplement disponibles pour se pencher sur les dossiers.

- La deuxième est qu'il est plus facile pour le Directeur Général de confier cette mission à un cabinet externe plutôt que de demander aux collaborateurs, en plus de leur quotidien, d'assurer la mission ingrate d'éplucher les factures...

On distingue deux sortes de prestataires :

► D'une part les sociétés de conseil en management et cabinets spécialisés dans les achats qui apportent de manière ponctuelle une expertise et les ressources nécessaires à la mise en oeuvre d'un projet d'optimisation. Les champs d'action de ces prestataires couvrent la quasi-totalité des dépenses de frais généraux : des impôts et taxes aux frais bancaires, de l'énergie à la logistique....

► D'autre part, les sociétés d'externalisation qui se voient confier la gestion complète d'un portefeuille d'achat. L'entreprise cherche par ce moyen à sécuriser dans le temps les résultats obtenus et à renouveler aussi régulièrement que possible les opportunités d'économies.

7. Quelques domaines d'actions.

① L'informatique

L'informatique reste un sujet 'a part' dans la recherche de la compétitivité et les potentiels d'économies y sont souvent importants du fait d'un décalage de pratique par rapport aux secteurs plus traditionnels.

Trois exemples :

► Les fournitures bureautiques qui ne sont pas facilement intégrés au domaine d'intervention des services Achats.

► L'évolution très rapide des infrastructures matérielles conduit à des choix pas toujours faciles ou transparents entre achats directs et les formules de location évolutive ou de leasing.

► Les coûts 'télécoms' sont en forte baisse unitaire mais les volumes traités connaissent des progressions importantes qu'il faut chercher à limiter.

② Les frais de déplacement

Il s'agit d'un poste de dépenses globalement très significatif. Par exemple, le choix que doit faire le dirigeant entre fournir des

véhicules à ses collaborateurs ou leur verser des indemnités kilométriques n'est pas simple. Il en est de même pour le choix entre la détention en propre des véhicules ou la location longue durée : Ici encore, le résultat espéré n'est pas toujours atteint...

Ce que l'on peut recommander, C'est d'envisager un changement périodique de dispositif, quel qu'il soit, car il est l'occasion d'une remise en cause de certaines habitudes et d'une mise en concurrence.

③ Les dépenses marketing.

La réduction des coûts dans ce domaine a deux aspects très différents :

► L'efficacité des dépenses d'une part, qui ne fait pas toujours l'objet d'investigations approfondies... On peut citer l'exemple, pas si rare, des campagnes de promotion vantant les mérites d'un produit que les acheteurs ne savent pas ou trouver.

► La négociation avec les prestataires, agence de publicité ou les centrales d'achats d'espace avec lesquelles les possibilités d'économies sont importantes

La réduction des frais généraux dans ce cas consiste à trouver la solution assurant le meilleur équilibre efficacité - coût.

8. Mesurer la performance des achats.

La mesure de performance des achats est généralement un domaine réservé aux grandes entreprises. C'est pourtant un outil efficace pour une PME qui veut pérenniser un plan de réduction de ses coûts et de ses frais généraux.

La performance achats est généralement mesurée par la baisse des charges, l'augmentation moindre des coûts si le marché concerné est à la hausse, le niveau des remises obtenues.

Les indicateurs portent sur:

- Les décisions de non achat (meilleure utilisation des moyens existants)
- Les différences entre budget N et N-1
- Les différences entre prix de marché et prix obtenus
- Les remises sur achats
- Les nombres de fournisseurs et les modes d'achats

Pour les frais généraux, la notion de satisfaction du client interne est importante. Et l'une des difficultés généralement rencontrée est que la performance ne se mesure pas seulement en terme de productivité mais aussi en terme de qualité et de suivi, difficiles à quantifier.

Conclusion

Quelque soit la taille de l'entreprise, la mise en oeuvre d'un plan de réduction des frais généraux est une opportunité de fonctionner avec des moyens plus 'ajustés'. Mais le passage de l'analyse à la mise en pratique des décisions est souvent long et plein d'embûches. Il faudra vaincre l'inertie au changement et faire preuve d'une rigueur, d'une détermination sans faille.

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent vous aider à organiser et mettre en oeuvre la réduction de vos frais généraux.