

Distributique

LE WEB DU BUSINESS IT



REDUIRE LES FRAIS GENERAUX : QUAND ET COMMENT....

OLIVIER AVRIL - DIRECTEUR FINANCIER - ACTING FINANCES

12/01/2008

La réduction des frais généraux est un souhait permanent du dirigeant. Mais ajuster les moyens de l'entreprise sans fragiliser les facteurs de développement, sans toucher à la qualité des produits et des services, ce n'est pas si simple. Et de l'analyse aux premières mesures, le chemin sera souvent semé d'embûches !

De quoi sont composés les frais généraux ?

C'est l'ensemble des charges non directement liés aux produits et services vendus par l'entreprise. Ils sont nécessaires au 'bon fonctionnement' de l'entreprise mais n'entrent pas directement dans la production du bien ou du service. Voici quelques exemples :

- Les consommables (fournitures de bureau, produits d'entretien, outillages,...),
- Les prestations de services techniques (nettoyage, gardiennage, accueil, logistique, maintenance, sécurité,...)
- Les prestations intellectuelles (communication, le juridique, la publicité, la recherche,...)
- Les Investissements (Travaux neufs, agencements, matériels Informatique,...)
- Les Impôts, taxes et cotisations : Taxes foncières, professionnelles, cotisations,

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

Quand faut-il lancer un plan de réduction des frais généraux ?

Quand tout va bien !...En effet, si l'entreprise connaît une baisse d'activité ou des difficultés, ce sera trop tard car 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.

La fin de la période budgétaire constitue un moment privilégié. Car c'est l'époque 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.

Comment 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 quelques tableaux de synthèses qui permettront de diriger les actions et de suivre les résultats.

Qui va s'en occuper ?

Lorsqu'il existe un service achats, cela va être l'interlocuteur 'naturel' pour la conception et la mise en oeuvre 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.

Comment Agir ?

Il faut utiliser tous les leviers d'action possibles... Ils sont nombreux et certains sont souvent négligés, voire oubliés.... En voici une liste que chaque entreprise doit compléter en fonction de ces spécificités :

- 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. Les analyses préalables montreront 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 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'. L'externalisation peut-être l'occasion d'une meilleure productivité.
- 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.

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. Il faut vaincre l'inertie au changement et faire preuve d'une rigueur, d'une détermination sans faille.

Olivier Avril est DAF à temps partagé pour les PME au sein du cabinet [Acting Finances](#). Faites-nous connaître les sujets que vous souhaitez voir traiter par cet expert à l'adresse falessi@it-news-info.com