



# Gestion stratégique des coûts

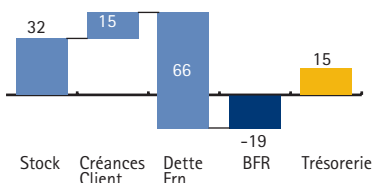
*High performance. Delivered.*

## Un modèle traditionnel de financement de l'activité en danger

La Loi du 4 août 2008 relative aux délais de paiement et à la négociabilité des conditions générales de vente risque de profondément modifier le modèle économique des distributeurs, en abaissant le délai de règlement à 45 jours fin de mois ou 60 jours à émission de la facture à partir du 1er Janvier 2009 (et par dérogation jusqu'au 1er Janvier 2012).

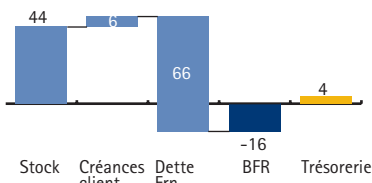
Aujourd'hui, Le BFR représente pour les distributeurs un moyen de financement de l'activité : il représente l'équivalent de 16 à 19 jours de ventes en moyenne. Une réduction de 10j du poste fournisseur est susceptible de diminuer de 67% à 250% de la trésorerie moyenne disponible pour les entreprises de grande distribution généralistes et spécialisées.

BFR et Trésorerie moyens en jours de vente - GMS



Source One source, rapport annuels Carrefour Hyper France, Groupe Casino, Cora

BFR et Trésorerie moyens en jours de vente - Spécialistes



Source One source, rapport annuels Darty, Leroy Merlin, Ikea, Conforama, Boulanger

## Réduction du besoin en fond de roulement

Dans un contexte actuel de raréfaction des liquidités (coût des emprunts, aversion au risque), déralentissement de la consommation et de volatilité des prix, les entreprises les plus performantes seront celles réussissant à :

- Réduire les coûts sans que cela représente un frein à la croissance de l'activité
- et générer du capital à travers une gestion efficace et durable de leur Besoin en Fond de Roulement pour le réinvestir, si besoin, dans des projets de croissance pour l'entreprise.

## L'optimisation du BFR, un objectif atteignable ?

Pour vous aider à préserver votre BFR, Accenture a développé une approche efficace avec des entreprises du monde entier permettant :

- De combiner objectifs moyen terme et court terme par la mise en oeuvre rapide des leviers stock, créance commerciale et dette fournisseur adéquats
- De minimiser les risques et les impacts sur l'activité globale de l'entreprise, tout maximisant les effets sur le BFR, etc.

Nos expériences chez nos clients nous ont notamment permis de réduire les stocks de 10 à 20% et d'optimiser de 10 à 30% le montant du BFR.

## Comment réduire le BFR de manière durable et cohérente ? L'approche Accenture

### 1. Une analyse systématique des leviers de gain actionnables dans chaque contexte...

Une identification rapide des opportunités grâce à notre expérience accumulée :

- Une connaissance profonde du métier de la distribution et des leviers d'optimisation du capital.
- Une vision top/down de la chaîne de valeur pour identifier les leviers clefs, et distinguer les « quicks wins » des projets « long terme ».
- Une logique de gestion stratégique des leviers dans une démarche.

### 2. ...mais à appliquer avec discernement pour préserver la dynamique commerciale

Un projet d'optimisation du BFR doit prendre en compte :

- Les contraintes métier, et nécessité d'impliquer les managers et experts des domaines concernés (Finance, CDG, Supply Chain, Achats, marketing et vente).
- L'adaptation des analyses au contexte spécifique de chaque marché.

Accenture est prêt à vous faire profiter de son expérience et à s'engager à vos côtés pour réduire votre BFR et préserver votre capacité d'autofinancement.

François-Xavier O'Mahony



Responsable en charge de l'offre  
« Optimisation des prix et des profits »

#### Contact :

f-xavier.omahony@accenture.com  
ou 01 53 23 58 56

### Les leviers de la réduction du BFR (non exhaustif)

Réduction des stocks	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stocks « évènement » : réduction des stocks morts, optimisation des prévisions et du mode de gestion des promotions/saisonnalité, démarque dynamique, etc.</li> <li>• Stock de sécurité : Automatisation des commandes, revue des paramétrages appros (seuils, délais de livraison, GPA...), etc.</li> <li>• Revue des stocks outil : Massification des achats/barèmes, massification des faibles rotations, revue des conditionnements, fréquence de livraison, etc.</li> <li>• Optimisation des assortiments, développement de la gigognité, optimisation du stock en linéaire, etc.</li> </ul>
Réduction des créances commerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation des processus et délais de paiement (franchisés), valorisation des paiements anticipés.</li> <li>• Fiabilisation du processus de commande-facturation, segmentation des clients (aging, importance stratégique) et industrialisation du processus derelance, pénalités ou revue contractuelle le cas échéant.</li> <li>• Renégociation des termes de paiement des ristournes et des coopérations commerciales et outillage du processus de collecte.</li> </ul>
Allongement des délais de paiement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renégociation des termes contractuels/Standardisation des procédures.</li> <li>• Renforcement des contrôles facture, optimisation des commandes en fonction des termes de paiement.</li> </ul>

### Exemples de contraintes métier

Réduction des stocks	Réduction des créances commerciales	Allongement des délais de paiement fournisseur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrainte achats :</b> Optimisation des conditions d'achat Base fournisseur suffisante pour stimuler la compétition</li> <li>• <b>Contrainte assortiment :</b> Profondeur d'assortiment suffisante sur les catégories stratégiques</li> <li>• <b>Service :</b> Disponibilité/mise en avant des produits clefs</li> <li>• <b>Contrainte promotion/saison :</b> Nécessité de gérer une activité promotionnelle/saisonnaire répondant aux attentes des clients</li> <li>• <b>Contrainte logistique :</b> Consolidation des flux et des volumes Réduction des coûts (préparation, transport,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrainte franchisés :</b> Arbitrage entre réduction des délais de paiement et autres avantages concédés en échange (coût d'opportunité du capital)  Importance relative du coût du capital pour le franchisé</li> <li>• <b>Contrainte fournisseurs (opérations commerciales) :</b> Arbitrage entre réduction des délais de paiement et autres avantages concédés en échange (coût d'opportunité du capital)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrainte fournisseur :</b> Prise en compte de l'importance stratégique du fournisseur  Arbitrage entre réduction des délais de paiement et réduction du coût d'achat des produits (coût d'opportunité du capital)</li> <li>• Importance du coût du capital pour le fournisseur</li> </ul>

Copyright © 2009 Accenture  
All rights reserved.

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