

# Table des matières

Remerciements .....	13
Avant-propos.....	15
Introduction.....	17
Deux indicateurs.....	18
<i>L'indicateur « point mort »</i> .....	18
<i>L'indicateur « positionnement concurrence »</i> .....	19
Deux principes .....	21
<i>Les processus</i> .....	21
<i>L'optimisation continue</i> .....	21
Chapitre 1	
Une démarche globale .....	23
Le diagnostic.....	24
Les éléments de la boîte à outils.....	31
<i>L'analyse fonctionnelle</i> .....	32
<i>L'analyse des processus et des projets</i> .....	32
<i>L'analyse des consommations et des contrats</i> .....	32
<i>La rentabilité commerciale des produits (RCP)</i> .....	33
<i>L'externalisation</i> .....	33
<i>Pour les achats, qui est le mieux placé pour faire quoi ?</i> .....	33
L'analyse fonctionnelle .....	34
L'analyse par processus .....	35
La situation de départ .....	37
Étape 2 .....	38
Étape 3 .....	39

L'analyse des consommations et des contrats.....	40
<i>Définir le juste besoin</i> .....	41
<i>S'attaquer à l'essentiel et non à l'accessoire !</i> .....	43
<i>Analyser les conditions de consommation</i> .....	44
<i>Analyser la demande, c'est-à-dire réaliser une analyse de la valeur des consommations</i> .....	45
<i>Optimiser le système</i> .....	47
Réduire les volumes .....	47
Concentrer le nombre de références achetées .....	47
<i>Élaborer un cahier des charges</i> .....	48
<i>Faire ou faire faire ?</i> .....	48
<i>Renégocier avec les fournisseurs</i> .....	48
Une consultation générale pour tout ce qui est nouveau ou vient d'être remis en cause lors des étapes précédentes .....	48
Analyser les contrats .....	49
Analyser le portefeuille fournisseurs .....	51
<i>La rentabilité commerciale des produits (RCP)</i> .....	52
L'analyse du portefeuille clients .....	52
L'analyse du catalogue produits/références.....	54
<i>Établir un tableau de bord de suivi de la réduction des coûts</i> .....	55
En guise de conclusion .....	58
CE QU'IL FAUT RETENIR .....	59

## Chapitre 2

Réduire les frais commerciaux.....	61
Les activités de détail ( <i>retail</i> ).....	62
<i>Définir un réel indicateur de productivité</i> .....	62
<i>Identifier les enjeux : une première approche d'économie à « grosses mailles »</i> .....	63
<i>Tester les pistes d'amélioration de la productivité sur un point de vente</i> .....	65
Identifier les heures réelles de présence des vendeurs .....	65
Déterminer le nombre minimum de vendeurs présents en même temps sur le point de vente.....	67
Affiner l'analyse de productivité, sur l'ensemble des transactions.....	68
Intégrer la charge de travail pour réaliser l'ensemble des activités (autres que la vente).....	68
Tenir compte de la fréquentation du point de vente .....	69
Établir un planning type et reformuler, si besoin est, les contrats du personnel...	70
Généraliser la démarche.....	70

Les ventes en gros ( <i>wholesale</i> ).....	71
<i>Le diagnostic du réseau</i> .....	71
Coût du réseau et contribution .....	74
Analyser les visites : coût et nombre .....	77
Analyser le portefeuille clients et les classer A, B, C, D .....	85
Analyser les commandes.....	89
Définir un niveau efficace d'encadrement du réseau.....	92
Calculer le seuil de rentabilité des vendeurs et du réseau.....	95
<i>Optimiser le réseau</i> .....	97
Optimiser l'effectif de la force de vente.....	97
Dimensionner le réseau .....	98
L'encadrement du réseau .....	105
Le choix multicarte exclusif.....	106
<i>Optimiser l'efficacité des tournées</i> .....	107
<i>Réduire les frais de vie et les frais de déplacement</i> .....	108
Les frais de vie.....	109
Les frais de déplacement .....	109
Véhicule personnel ou véhicule d'entreprise ? .....	110
Les économies sur la mise en concurrence des fournisseurs .....	111
<b>CE QU'IL FAUT RETENIR</b> .....	113
Chapitre 3	
Réduire les frais de structure.....	115
Connaître le terrain : l'analyse fonctionnelle .....	118
<i>Analyser le contenu du travail de chaque fonction</i> .....	121
Étape 1 - Décrire le métier ou la fonction.....	122
Étape 2 - Identifier les relations.....	124
Étapes 3 et 4 - Formuler un(auto-) diagnostic et proposer des actions de progrès. ....	125
<i>Identifier les interfaces du processus : reconstituer les relations entre les différentes fonctions analysées</i> .....	129
<i>Intégrer le qualitatif : forces et faiblesses et rapport d'étonnement</i> .....	131
<i>Les outils de l'écoute</i> .....	133
Évaluer la charge de travail.....	136
<i>Définir les unités d'œuvre représentatives de chaque entité analysée</i> .....	138
<i>Ramener l'ensemble des volumes à la journée de travail</i> .....	139
<i>« Faire parler » les chiffres !</i> .....	140
<i>Faire des comparaisons</i> .....	141

Identifier les axes d'amélioration .....	142
<i>Identifier le processus complet : la finalité</i> .....	142
Quand doit-on s'attaquer au processus ? Le « top nombril » .....	145
Dessiner le processus ou le circuit administratif .....	146
<i>Intégrer la technologie au métier</i> .....	148
<i>Améliorer la productivité sur le terrain</i> .....	149
Travailler directement sur l'original des documents .....	150
Supprimer les doubles contrôles .....	150
Utiliser les logiciels de façon optimale .....	151
Travailler à « grosses mailles » .....	151
Vérifier la qualité des systèmes de gestion .....	152
<i>Refondre le travail : améliorer son contenu</i> .....	154
CE QU'IL FAUT RETENIR .....	155

## Chapitre 4

Réduire les frais généraux.....	157
Préambule .....	157
Identifier les natures de dépenses : définir le périmètre .....	162
Analyser les processus de dépenses.....	162
Analyser les consommations, les factures, mesurer, suivre.....	164
<i>Sélectionner une période d'investigation</i> .....	164
<i>Mettre en place des indicateurs</i> .....	164
<i>Les écarts de consommation et le hors contrat</i> .....	165
<i>A-t-on le bon contrat ?</i> .....	168
<i>Du bon usage des tarifs par les collaborateurs</i> .....	169
Remettre en cause.....	171
<i>Peut-on supprimer entièrement ou en partie certaines dépenses ?</i> .....	172
Dépenses inadéquates ou sans objets .....	173
Non-respect des règles et prise de risque.....	173
Absence de prise en compte de l'existant .....	173
Relecture des contrats .....	174
<i>Peut-on assurer la même prestation autrement ?</i> .....	174
<i>Faire en interne ou externaliser ?</i> .....	174
<i>Est-ce urgent ou très urgent ?</i> .....	175
<i>Doit-on voyager et comment voyager ?</i> .....	175
<i>Le résultat compte aussi !</i> .....	177
<i>Définir le « juste besoin »</i> .....	177

Des habitudes prises à reconsidérer .....	177
Le service client jusqu'où ?.....	178
Qualité et besoin .....	178
Revisiter les pratiques .....	178
<i>Connaître les paramètres de facturation des fournisseurs, le besoin et le profil des consommations</i> .....	179
<i>Le niveau de qualité actuel est-il nécessaire ?</i> .....	181
<i>Action sur le prix unitaire</i> .....	183
Quelques remarques sur le prix unitaire .....	183
Organiser des consultations.....	183
<i>Focus sur quelques dépenses et exemples de propositions d'économies</i> .....	184
Frais postaux.....	185
Téléphonie mobile .....	187
Fournitures de bureau.....	188
Tableaux de bord et de pilotage de mise en place des économies.....	191
Quelques conseils et attitudes gagnantes .....	196
<i>Connaître ce qui se passe ailleurs</i> .....	196
<i>Aimer fouiner, fureter, traîner dans les factures !</i> .....	197
<i>Connaître précisément les besoins, les consommations et suivre les évolutions</i> .....	197
<i>Suivre les prestations des fournisseurs au plus près</i> .....	197
<i>Concernant les contrats</i> .....	198
Conclusion .....	199
CE QU'IL FAUT RETENIR .....	199
 Chapitre 5	
Augmenter le cash, c'est économiser sur (presque) tout .....	201
La structure financière est-elle équilibrée ? .....	201
<i>Le nécessaire fonds de roulement finance-t-il l'exploitation ?</i> .....	202
<i>Connaître le besoin prévisionnel en fonds de roulement</i> .....	203
Optimiser les composantes génératrices de besoin de financement.....	209
<i>Minimiser les stocks</i> .....	209
<i>Accélérer les règlements des clients</i> .....	211
Organiser le circuit de facturation et préciser les conditions de paiement .....	211
Éviter les causes, d'origine interne, au non-paiement des clients .....	211
Les clients doivent-ils payer comptant ?.....	212

Du bon usage du crédit fournisseurs .....	214
<i>Le coût du crédit fournisseurs</i> .....	214
<i>Impact de la relation crédit clients/crédit fournisseurs</i> .....	214
<b>CE QU'IL FAUT RETENIR</b> .....	216

## ANNEXES

## Annexe 1

Enquête CEGOS frais généraux 2007 .....	219
---	-----

## Annexe 1 bis

Définitions (Enquête CEGOS frais généraux 2007) .....	221
---	-----

## Annexe 2

Analyse de la valeur des activités .....	223
--	-----

## Annexe 3

Le Budget base zéro (BBZ) .....	225
---------------------------------	-----

## Annexe 4

Optimiser les structures et les coûts : une démarche participative « Opération - 40 % » .....	229
--	-----

## Annexe 5

Réduire les coûts avec la qualité totale .....	233
--	-----

Ouvrages de Daniel Boéri .....	235
--------------------------------	-----

Le chapitre 4 de l'ouvrage  
« Réduire les frais généraux »,  
a été rédigé par Éric Rubio.