



**L'OPTIMISATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT DANS
LA GRANDE DISTRIBUTION : ROLE DE L'EXPERT-COMPTABLE**

Rabah LAMRAOUI

Novembre 2009

| | |
|---|-----------|
| Note de synthèse | 1 |
| Introduction | 3 |
| LES SPÉCIFICITÉS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT DANS LA GRANDE DISTRIBUTION | 6 |
| CHAPITRE 1 : IMPACTS DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET RÉGLEMENTAIRE SUR LE BFR DU SECTEUR | 7 |
| SECTION 1 : ENJEUX DANS LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE GLOBAL | 7 |
| 1. Une situation financière plus difficile pour la grande distribution | 7 |
| 2. L'importance du BFR dans les équilibres financiers du secteur réaffirmée | 8 |
| SECTION 2 : LA NOUVELLE DONNE RÉGLEMENTAIRE | 10 |
| 1. Un contexte juridique déjà lourd | 10 |
| 2. Le <i>small business act</i> | 11 |
| 3. La nouvelle loi de modernisation de l'économie | 13 |
| CHAPITRE 2 : PARTICULARITES ET ENJEUX DES ELEMENTS CONTRIBUTIFS AU BFR | 16 |
| SECTION 1 : LA DETTE FOURNISSEUR | 16 |
| 1. Volume contributif et analyse d'échéance | 16 |
| 2. Spécificités de dénouement de la dette | 17 |
| 3. Le risque fournisseur dans la grande distribution | 18 |
| SECTION 2 : LES STOCKS ET L'APPROVISIONNEMENT | 20 |
| 1. Le volume contributif et la qualité des stocks | 20 |
| 2. Les particularités de l'approvisionnement | 23 |
| SECTION 3 : LES CRÉANCES DE LA GRANDE DISTRIBUTION | 29 |
| 1. Les « marges arrières » | 29 |
| 2. Les autres types de créances de la grande distribution | 30 |
| 3. Les particularités de la créance de la grande distribution | 31 |

| | |
|---|-----------|
| LE PLAN D’ACTIONS D’AMÉLIORATION DU BFR | 33 |
| CHAPITRE 1 : L’ACTION SUR LES TIERS : OPTIMISER LA DETTE ET LA CRÉANCE DE LA GRANDE DISTRIBUTION | 34 |
| SECTION 1 : AMÉLIORER LA DETTE | 34 |
| 1. La sécurisation du risque fournisseur | 34 |
| 2. L’amélioration de la dette fournisseur étranger | 37 |
| 3. Le <i>reverse factoring</i> , un moyen de partenariat rentable | 38 |
| SECTION 2 : AMÉLIORER LA CRÉANCE | 41 |
| 1. Le chèque impayé, un grand facteur de risque BFR | 41 |
| 2. Optimiser la créance née de la remise et son recouvrement | 43 |
| CHAPITRE 2 : L’ACTION SUR LES APPROVISIONNEMENTS ET LES STOCKS | 48 |
| SECTION 1 : L’AMÉLIORATION DES PROCESSUS EXISTANTS | 48 |
| 1. Le rôle de la <i>supply chain</i> | 48 |
| 2. L’optimisation du stock <i>merchandising</i> | 50 |
| 3. La commande automatique | 52 |
| 4. L’amélioration du stock de sécurité | 53 |
| SECTION 2 : LES NOUVEAUX PROCESSUS D’AMÉLIORATION | 56 |
| 1. Stocks avancés et stocks en consignation | 56 |
| 2. La création d’une bourse d’échange entre magasins | 60 |
| 3. La démarque compensée | 62 |

| | |
|---|-----------|
| PILOTER ET ORGANISER | 65 |
| CHAPITRE 1 : MESURER LES GAINS ET PILOTER LE BFR | 66 |
| SECTION 1 : CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD | 66 |
| 1. Objectifs et principes | 66 |
| 2. Les tableaux de bord par action d'amélioration : les fiches action | 67 |
| 3. Le tableau de bord synthétique global | 68 |
| SECTION 2 : CONSTRUIRE LES OUTILS SUPPORTS POUR LE COMMERCE | 69 |
| 1. Objectif et principes de mise en place | 69 |
| 2. L'outil support de la fonction achats | 70 |
| 3. Les outils supports de la <i>supply chain</i> | 71 |
| 4. Les outils supports des magasins | 73 |
| CHAPITRE 2 : LE BFR, PROJET D'ENTREPRISE | 76 |
| SECTION 1 : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE TOURNÉE VERS LE BFR | 76 |
| 1. Le rôle de la direction financière réaffirmé | 76 |
| 2. Le BFR partie intégrante du système d'information | 77 |
| SECTION 2 : LE COMITÉ BFR : FER DE LANCE DE L'ORGANISATION | 80 |
| 1. Le rôle du comité BFR | 80 |
| 2. La structure du comité BFR | 80 |
| 3. Le fonctionnement du comité BFR | 81 |
| SECTION 3 : FORMER ET INTÉRESSER À L'ENJEU BFR | 83 |
| 1. Créer un programme de sensibilisation adapté par métier | 83 |
| 2. Intégrer l'enjeu BFR dans les critères d'évaluation des métiers | 85 |
| Conclusion | 89 |

NOTE DE SYNTHÈSE

La grande distribution subit actuellement une baisse de ses résultats, diminution non seulement liée à un phénomène de crise, mais également à un effet structurel de changement des modes de consommation (introduction d'Internet et achat à bas prix notamment).

Or, le secteur, qui avait, contrairement aux idées reçues, un **besoin de financement** constant, devra dégager une trésorerie supplémentaire pour la relance de son activité.

L'optimisation du fonds de roulement par sa réduction est un moyen de dégager des liquidités.

Il faut, tout d'abord, **s'imprégner du contexte** économique, juridique et financier de sa mission, la grande distribution présentant des particularités à chacun de ces niveaux.

En effet, la situation économique dégradée a, tout d'abord, remis en avant l'importance de bien gérer le BFR pour le secteur compte tenu, d'une part de la structure financière générale des groupes de grande distribution et de leur besoin financier pour leur croissance, et d'autre part, des besoins de financement de l'activité même au travers essentiellement des stocks.

Légalement, on évoluera dans un contexte réglementaire lourd et en constante mutation qui fait l'objet d'un contrôle légal très appuyé (commissaire aux comptes et DGCCRF). Enfin, le praticien constatera que l'entreprise du secteur revêt des particularités dans son organisation ce qui pourra avoir un impact direct sur sa mission.

Après prise en compte de l'environnement, on apportera des **solutions d'optimisation concrètes et opérationnelles** à son client distributeur.

Il s'agira non seulement d'améliorer les processus existants mais également d'apporter de **nouveaux procédés d'optimisation**.

Tout d'abord, on optimisera les éléments contributifs du BFR qui naissent de la relation de l'entreprise avec un de ses principaux partenaires : le fournisseur. La création, au sein de l'enseigne, d'un système de notation des fournisseurs ainsi que la mise en place de solutions de financement qui les aideront dans leur efforts constants en matière de délais de paiement contribueront à la sécurisation de l'approvisionnement et des créances qui peuvent naître du

fait de la relation existante (marges arrières et retours de marchandises notamment). Ce sont, d'ailleurs, ces mêmes créances, qui, dans le cadre d'un recouvrement organisé, contribueront à l'amélioration du besoin en fonds de roulement du distributeur.

Le praticien sensibilisera également les dirigeants de l'enseigne sur le problème du chèque impayé : En effet, outre la forte perte potentielle que celui-ci engendre, il génère aussi une créance de très mauvaise qualité. L'externalisation de la problématique au travers de l'adhésion à une assurance ou la mise en place d'un système interne de réduction de l'impayé fera partie des solutions proposées par le professionnel.

Enfin, en contribuant à l'amélioration des stocks, d'une part par leur réduction directe, et d'autre part avec des propositions d'amélioration de l'approvisionnement, l'expert-comptable apportera une valeur ajoutée forte au cœur même de l'activité de distributeur.

La dernière partie de la mission du praticien se décomposera en **deux phases** :

La première consistera à mettre en place d'un certain nombre d'**outils de suivi** du plan d'optimisation. Ainsi, les fiches action et le tableau synthétique global permettront un pilotage exhaustif des opérations d'optimisation.

Durant la seconde phase, le professionnel libéral proposera à l'entreprise de grande distribution une **organisation adéquate** qui, axée autour d'un organe créé pour la circonstance, le comité BFR, intégrera chacun des métiers au cœur de la problématique du besoin en fonds de roulement. Enfin, en proposant d'impacter la rémunération des principaux acteurs de l'entreprise en fonction d'un intéressement organisé et lié au BFR, on aura exécuté la mission de manière complète.

L'inquiétude des ménages dans le contexte de crise actuel, mais également une orientation plus structurelle de ceux-ci vers de nouvelles méthodes de consommation (achat par Internet, consommation à bas prix...), font subir à la grande distribution une baisse majeure des résultats de son activité. Les bénéficiaires du secteur ont d'ailleurs connu une chute significative ces deux dernières années avec, à la clé, un certain nombre de remaniements à la tête de plusieurs enseignes. Cette baisse des résultats a eu et aura un impact direct sur les capacités financières de ces sociétés.

Or, la grande distribution a d'importants besoins de financement.

Ce besoin est d'abord présent au niveau même de son activité purement commerciale. En effet, pour maintenir ses parts de marché dans un contexte devenu très concurrentiel, le secteur fait face à des coûts de plus en plus importants. On peut notamment citer des charges de marketing et de publicité en hausse (plus d'un milliard d'euros par an pour les groupes Auchan et Carrefour pour 2009) ou encore un coût de maintien du parc immobilier (les magasins) très important et représentant en moyenne 4% du chiffre d'affaires annuel.

Pour ce qui est du besoin de financement relatif à l'investissement, le secteur doit financer sa croissance externe (opérations de LBO essentiellement) et interne (ouverture de nouveaux magasins) mais aussi veiller au renforcement de ses activités de base (opérations de *remodeling* de magasins existants notamment) pour résister à la concurrence.

Des capacités financières diminuées, ajoutées à un besoin de financement de plus en plus important, ont, dorénavant, amené à un repli de la croissance dans le secteur. Cela s'est d'ailleurs traduit par une baisse historique des objectifs d'ouvertures de magasins en 2009 pour la plupart des enseignes voire par un arrêt des activités dans certains pays (tel Carrefour en Algérie), ou encore la cession de pans nationaux complets (vente de la branche italienne du groupe Kingfisher, par exemple).

Le tableau suivant reprend, de manière synthétique, et pour certaines branches d'activité significatives du secteur, le BFR généré par les entreprises de distribution :

| Activité | BFR (en jours de CA) |
|-------------|----------------------|
| Alimentaire | -7 |
| Optique | 14 |
| Ameublement | 6 |
| Bricolage | 30 |

On constate à travers ces chiffres donc que non seulement l'idée reçue que la grande distribution dégage un BFR négatif (ou excédent en fonds de roulement) systématique est infondée mais également que les volumes en jeu sont importants.

Le besoin en fonds de roulement dans la grande distribution est une niche financière importante qu'il faut d'optimiser.

Or, le travail d'optimisation du BFR dans les entreprises de grande distribution requiert une ouverture pluridisciplinaire importante. L'expert-comptable, du fait de sa connaissance polyvalente et élargie, est le mieux placé pour traiter de ce genre de mission à travers une démarche bien précise : C'est l'objectif de cette étude qui sera divisée en trois parties, fonctions de cette démarche.

Tout d'abord, le professionnel doit pouvoir s'imprégner de certaines particularités spécifiques à la grande distribution. Ces spécificités sont non seulement liées à l'environnement économique et juridique dans lequel évolue la grande distribution mais également aux pratiques d'exploitation qu'entraîne cet environnement.

Dans ce contexte, le praticien doit pouvoir proposer des solutions d'optimisation adaptées au secteur à travers un plan d'action focalisé sur les éléments contributifs. Pour cela, il pourra largement tenter d'améliorer les processus existants et être force de proposition pour mettre en place de nouveaux procédés.

Pour finir, il sera nécessaire à l'expert-comptable, d'une part, de proposer et de mettre en place un pilotage chiffré des résultats de d'optimisation du BFR et, d'autre part, d'amener des solutions d'organisation adéquates pour accompagner les dirigeants dans une vraie organisation tournée autour des objectifs en matière besoin en fonds de roulement.

