

Mini-série

Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité

Episode 1 : Comment optimiser les SG&A ?

Cet épisode introduit notre mini-série « Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité ».

Dans cet épisode, nous présentons le sujet SG&A (*Selling, General & Administrative expenses*) avec une démarche-type d'optimisation des SG&A et une étude de cas.

Que représentent les SG&A ?

Les SG&A (*Selling, General and Administrative expenses*) regroupent toutes les ressources et fonctions qui ne sont pas dédiées à la production ou à la réalisation de prestations à destination des clients.

On y retrouve généralement :

- les **fonctions support** : finance, RH, IT, marketing, communication, commercial, ...
- le **support aux opérations** (ex: supply chain, ...)
- les **coûts de structure**

Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité

Quelle mesure des SG&A ?

Le ratio des coûts SG&A / chiffre d'affaires est un indicateur pertinent, mais pas suffisant, qui varie en fonction de trois paramètres principaux :

- Le secteur d'activité
8% à 25% selon le secteur*
- La taille de l'entreprise
Jusqu'à 20% de productivité via les effets d'échelle*
- L'efficience
Des écarts de plus de 20% en activant les leviers d'efficience

Aussi, il convient d'analyser et de benchmarker les ratios de dimensionnement et de performance de chaque fonction qui constitue les SG&A pour identifier les enjeux.

**Information provenant de l'analyse de notre base de benchmark actualisée de 3000 données et notre retour d'expérience de missions d'optimisation des coûts SG&A*

Quel niveau cible des SG&A ?

1

Prendre en compte ...

les conditions de marché

la stratégie d'entreprise

la culture d'entreprise

2

Challenger le niveau des services SG&A

Les besoins de l'entreprise



Les ressources disponibles à allouer

Fixer le niveau de service cible

- Étendue et profondeur des services support
- Niveau de réactivité / temps de réponse
- Niveau de personnalisation/complexité par rapport à la standardisation

3

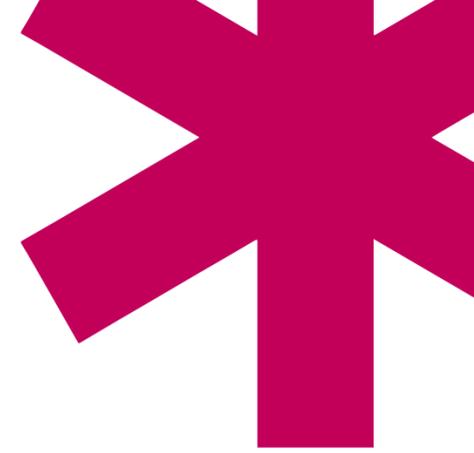
Evaluer les leviers d'efficience

Simplification
Suppression de tâches
Standardisation
Solutions d'IA
Self-service
Sobriété des dépenses

Structure mutualisée
Stratégie *Make or Buy*
Savoir-faire
Scalabilité
Système d'amélioration continue
Sustainability

12 S

Quelle démarche ?



Diagnostic et enjeux

Pour chaque fonction :

- Cartographier les missions
- Evaluer la maturité et la performance par rapport aux meilleures pratiques de marché
- Aligner le COMEX sur les enjeux
- Fixer une ambition en termes de niveau de SG&A



Plans d'action et résultats

Pour les fonctions prioritaires :

- Analyser les leviers de manière approfondie
- Construire des cibles d'organisation optimisées
- Définir des plans d'action concrets et les gains associés
- Piloter l'atteinte des résultats attendus

Argon & Co vous accompagne dans cette démarche

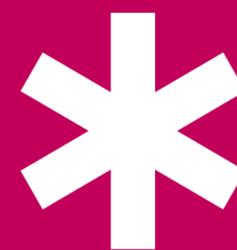
Benchmarks par
fonction

Grille de
maturité par
fonction

Retours
d'expériences

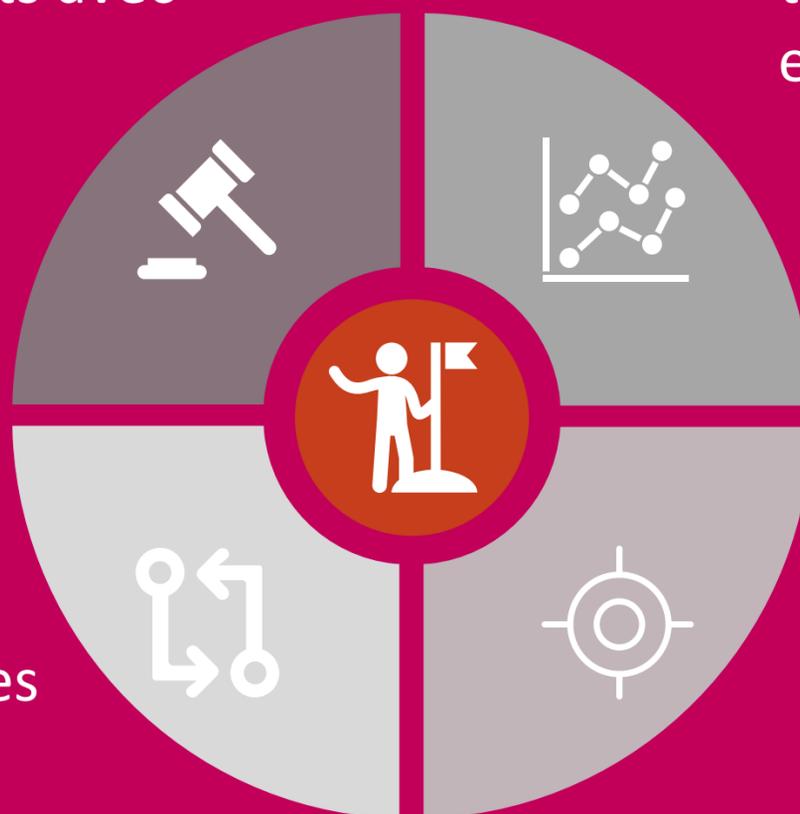
Leviers
d'optimisation
quantifiés

Comment garantir l'atteinte des gains attendus ?



Valider des plans d'action réalistes et concrets avec les directeurs des fonctions, gage de crédibilité et d'engagement

Inscrire les trajectoires de gains et d'effectifs dans le budget et le plan à moyen terme



Définir et suivre des indicateurs clés de dimensionnement par fonction, pour s'adapter aux évolutions de l'entreprise (ex. acquisitions)

Animer et arbitrer les orientations du plan au niveau du COMEX

Etude de cas



Leader mondial de la distribution de produits alimentaires

Dans le cadre du « long range plan », l'entreprise souhaite identifier l'ensemble des gisements de performance au sein des fonctions support et commerciales pour soutenir sa nouvelle stratégie d'amélioration de la rentabilité

Périmètre : commerce, marketing, achats, finance, RH, SI, supply chain, etc.

Méthodologie

- Entretien avec la Direction Générale pour comprendre la stratégie, les enjeux et les attentes vis-à-vis des fonctions SG&A
- Cartographie des SG&A : activités, effectifs, volumétrie et coûts
- Analyse top-down et bottom-up de la performance et de la maturité des fonctions
- Entretiens focalisés avec plus de 30 interlocuteurs (DG, directions fonctionnelles, management, directions opérationnelles)
- 3 sessions de travail avec chaque direction (diagnostic, leviers d'amélioration, scénarios cibles)
- Présentation de la cible organisationnelle, du dimensionnement et de la feuille de route de chaque fonction à la Direction Générale

Résultats obtenus

- Définition d'un modèle organisationnel des fonctions SG&A aligné avec la nouvelle stratégie d'entreprise
- Clarification des nouveaux périmètres de responsabilité entre les membres du CODIR
- Identification de 20% de gains de productivité
- Engagement de chaque direction sur sa cible organisationnelle et sa feuille de route

Optimisez vos SG&A pour booster votre compétitivité avec Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management international spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations et des fonctions support et commerciales.

Nous disposons d'une équipe de spécialistes et de benchmarks actualisés pour accompagner nos clients dans leurs projets de compétitivité et faire la différence avec des recommandations pragmatiques générant des résultats pérennes.

A travers cette série d'épisodes, les experts d'Argon & Co partagent les bonnes pratiques issues des retours d'expérience pour optimiser les SG&A de façon durable.

En savoir plus

Les experts Argon & Co



Bertrand Allard

Partner

bertrand.allard@argonandco.com



Renaud Texcier

Associate Partner

renaud.texcier@argonandco.com

Argon&Co*