

Supplément  
Technique

INBP

LES NOUVELLES DE LA  
**BOULANGERIE  
PÂTISSERIE**

**N°102**  
Décembre 2014

Supplément aux Nouvelles  
de la Boulangerie Pâtisserie  
du 15 décembre 2014

**inbp** Boulangerie  
Pâtisserie  
Chocolaterie  
Traiteur



# GESTION D'UNE BOULANGERIE PÂTISSERIE

Les notions de base



### Rédaction INBP

150, boulevard de l'Europe  
 BP 1032  
 76171 Rouen cedex 1  
 Tél. : 02 35 58 17 77  
 Fax : 02 35 58 17 86  
 www.inbp.com  
 E-mail : bal@inbp.com

Responsable de la rédaction  
 Jean-François ASTIER

Coordination générale  
 Catherine STEPHAN

Rédacteurs  
 Alain DECOUFLET  
 Sébastien DOLEY

Illustrations / Mise en page  
 Jérôme LANIER

### Abonnements

SOTAL  
 27, avenue d'Eylau  
 75782 PARIS cedex 16  
 Tél. : 01 53 70 16 25

### Éditeur

SOTAL  
 Société d'Édition  
 et de Publication  
 "Les Talemeliers"

Directeur de la publication  
 Jean-Pierre Crouzet

N° CPPAP : 0916. T88408  
 N° ISSN : 1776 - 0674

### Imprimeur

RPN Imprimerie  
 93190 Livry-Gargan

## Sommaire N°102 / Décembre 2014

· Avant-propos .....	3
<b>Gérer sa boulangerie-pâtisserie : vue d'ensemble</b> .....	3
· Définition et cadrage	
<b>Compte de résultat : retracer l'activité de l'entreprise</b> .....	4
· Présentation	
· L'analyse du compte de résultat Soldes Intermédiaires de Gestion	
<b>Seuil de rentabilité</b> .....	7
· Présentation	
· La variabilité des charges	
· Le Seuil de Rentabilité (SR)	
· Le SR comme outil de prévision	
<b>Bilan : situation patrimoniale</b> .....	8
· Principe du bilan	
· Contenu du bilan	
· Analyse du bilan	
<b>Tableaux de bord : quelques exemples</b> .....	10
· Des outils indispensables	
· Quelques exemples de tableaux de bord	
<b>Estimation du fonds de commerce</b> .....	12
· Une affaire sérieuse	
· Qu'est-ce qu'un fonds de commerce ?	
· Définir la valeur du fonds de commerce	
<b>Points de contrôle et négociation d'un fonds de commerce</b> .....	13
· Bases de la négo	
· En conclusion	
<b>Fixation des prix de vente</b> .....	14
· Principe	
· À quoi correspondent les coûts directs et indirects ?	
· Qu'est-ce qu'un prix de revient ?	
· Les coefficients multiplicateurs de vente	
· Comment optimiser ses prix de vente ?	
<b>Évolution des Indicateurs de Gestion / 10 ans</b> .....	15
<b>Récapitulatif des sigles utilisés et quelques chiffres</b> .....	16

## Avant-propos

Dans un contexte économique tendu, un chef d'entreprise cherche à contenir et réduire ses différents coûts pour préserver ses marges qui lui permettront de se rémunérer et financer son entreprise. Parallèlement, il cherche à maintenir, voire faire progresser son chiffre d'affaires.

Il pilote son entreprise en ayant toutes les informations financières et économiques utiles. Le compte de résultat et le bilan fournissent ces informations, dont il convient d'analyser les plus importantes dans le cadre d'une reprise et de la gestion quotidienne de l'entreprise.

Savoir choisir son fonds, établir ses prix de vente, construire ses tableaux de bord, définir son chiffre d'affaires minimal sont autant de règles à connaître dans le cadre d'une saine gestion.

Enfin, le chef d'entreprise doit être ouvert sur son environnement pour orienter sa stratégie d'entreprise.

Nous présenterons donc en complément quelques chiffres clés du secteur de la boulangerie viennoiserie pâtisserie qui offrent une vision d'ensemble.

## Gérer sa boulangerie pâtisserie Vue d'ensemble



## I Définition et cadrage

Parmi toutes les définitions possibles du mot "**gestion**", nous retiendrons les deux du dictionnaire *Larousse* :

*"Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose"*

ou

*"Administration d'une entreprise soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions".*

Gérer sa boulangerie signifie, pour le chef d'entreprise, diriger l'ensemble des fonctions qui la composent :

- Approvisionnement
- Production
- Distribution
- Administration
- Finances.

Un artisan boulanger-pâtissier assure ces fonctions, en lien avec ses collaborateurs. Au quotidien, il sera sollicité par les vendeuses, les ouvriers, le banquier, les fournisseurs pour prendre des décisions.

### Gérer ou manager ?

Ils ont le même sens. Manager est aujourd'hui le verbe le plus utilisé.

# Compte de résultat

Retracer l'activité de l'entreprise



## I Présentation

Comme toute entreprise, une boulangerie-pâtisserie (BP) dispose d'un **compte de résultat** (CR) destiné à calculer le **résultat** de l'exercice comptable (période de 12 mois). Il liste les **produits** et les **charges** réalisés par la BP sur cette période.

### Fonctionnement

Il regroupe les charges et les produits selon leur nature dans les 3 grandes catégories suivantes : **exploitation**, **financière** et **exceptionnelle**.

Pour chaque catégorie, un résultat intermédiaire est établi :

+ Produits d'exploitation - Charges d'exploitation	=	<b>Résultat d'exploitation</b>
-----		
+ Produits financiers - Charges financières	=	<b>Résultat courant avant impôts</b>
-----		
+ Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles	=	<b>Résultat de l'exercice</b>

## Signification

Le **résultat d'exploitation** permet d'identifier la partie du résultat final générée par l'activité principale de la boulangerie (vendre du pain, de la pâtisserie...). Il constitue en général 90 % du résultat de l'exercice.

Le **résultat financier** permet d'identifier la partie du résultat final résultant de l'activité financière de l'entreprise (revenus de titre de trésorerie, intérêts sur emprunt en cours...). Il représente généralement – de 5 % du résultat de l'exercice.

Le **résultat exceptionnel** permet d'identifier la partie du résultat final présentant un caractère exceptionnel et n'ayant pas vocation à se reproduire dans le futur (vente d'un pétrin, amende...). Il représente généralement – de 5 % du résultat de l'exercice.

## Résultat final

Le résultat final est la somme de ces 3 résultats ci-dessus. Il peut être :

**BÉNÉFICIAIRE** (Produits > Charges)

**DÉFICITAIRE** (Produits < Charges)

**NUL** (Produits = Charges)

## Que signifie ce résultat ?

L'entreprise **bénéficiaire** couvre l'ensemble de ses charges avec son chiffre d'affaires (CA) et dégage une marge (bénéfice) qui rémunère l'artisan et finance une partie de ses investissements.

L'entreprise **déficitaire** ne couvre pas l'ensemble de ses charges avec son CA, une partie de ses charges n'est pas financée (perte). Dans ce cas, l'artisan a travaillé à perte et s'est appauvri. Une telle situation peut arriver dans la vie d'une entreprise mais elle ne doit pas perdurer.

L'entreprise dont le résultat est **nul** couvre ses charges avec son CA sans pouvoir rémunérer l'artisan non salarié et financer ses investissements. Comme la situation déficitaire, cette situation ne doit pas durer dans le temps.

Le résultat permet donc d'analyser la rentabilité de l'entreprise en le comparant aux entreprises de même activité et de taille similaire (même CA) sur une zone géographique pertinente.

## L'analyse du compte de résultat Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

La seule lecture de votre résultat ne vous permet pas de porter un jugement sur la santé de votre activité. Pour l'apprécier, vous devez recourir aux **soldes intermédiaires de gestion (SIG)** afin d'identifier les forces et les faiblesses de votre boulangerie-pâtisserie. Ils reprennent les informations du compte de résultat en les présentant de façon plus dynamique.

### Rappel

**Le chiffre d'affaires (CA)** : les soldes intermédiaires vont être calculés à partir du CA Hors Taxe.  
Méthode de calcul :

**Quantités vendues X prix pratiqués**

Les ventes doivent en principe être comptabilisées d'une manière détaillée, chaque opération faisant l'objet d'une inscription distincte. Cependant l'administration admet pour les opérations, au comptant d'une valeur inférieure à 76 € TTC, qu'elles soient inscrites sur le livre globalement à la fin de chaque journée. **Attention** : l'administration considère que les recettes journalières doivent être justifiées par les bandes de caisse enregistreuse identifiant l'article et indiquant le prix de vente.

### La Marge Brute (MB)

Méthode de calcul :

**Production de l'exercice (ou CA)**  
-  
**Achats consommés de matières premières et de marchandises**



Vous mesurez ainsi la part du CA absorbée par vos achats. Elle vous permet de juger la qualité de votre politique d'approvisionnement (prix obtenus auprès des fournisseurs) et la qualité de votre organisation en production (gaspillages à toutes les étapes du processus de fabrication). Elle est faible dans les activités de négoce et de services.

Elle est exprimée en **pourcentage** pour comparer son évolution par rapport à votre CA et à celui de vos concurrents ayant une activité comparable à la vôtre.

La marge brute moyenne au niveau national est d'environ 71 % du CA HT. Cela signifie qu'en moyenne 29 % de votre CA est absorbé par vos achats.

**Plus la MB est élevée, plus votre entreprise est performante sur le plan de sa politique d'achat.**

Il est intéressant d'observer les taux de marges brutes des activités périphériques à la boulangerie pâtisserie susceptibles d'être développées au sein de votre entreprise.

Ainsi, les taux de marges brutes moyens, recensés pour 2011 sur la région Haute-Normandie sont les suivants :

- Boulangerie-pâtisserie artisanale : 70,90 % (NAF 1071C)
- Restauration traditionnelle : 68,8 % (NAF 5610A)
- Restauration rapide : 65,70 % (NAF 5610CB)
- Cuisson de produits de boulangerie : 66,90 % (NAF 5610CG)
- Charcuterie - Traiteur : 60,10 % (NAF 1013B)

**Conseil :** il est important de surveiller cet indicateur régulièrement pour éviter toute dérive au niveau de vos achats et négocier au mieux avec vos fournisseurs.

## La Valeur Ajoutée (VA)

Méthode de calcul :

$$\begin{array}{r} \text{Marge brute} \\ - \\ \text{Achats non stockés} \\ \text{(Énergie...)} \\ - \\ \text{Charges externes} \\ \text{(loyer du fonds, frais d'entretien, assurances,} \\ \text{intérimaire, téléphone...)} \end{array}$$

En boulangerie-pâtisserie, comme dans de nombreuses entreprises relevant du secteur artisanal, l'essentiel de la valeur ajoutée (environ 90 %) rémunère le travail salarié et non-salarié.

Comme la MB, elle est exprimée en pourcentage pour comparer son évolution par rapport à votre CA et à celui de vos concurrents ayant une activité comparable à la vôtre.

La valeur ajoutée moyenne représente 52,50 % du CA HT. Il y a donc environ 20 % du CA qui est absorbé par vos frais généraux.

**Plus votre VA est importante et plus vos frais généraux sont maîtrisés.**

**Conseil :** Son contrôle vous permet de surveiller les postes de charges importants comme l'énergie (3,71 %) ou le loyer (4,19 %). En cas de difficulté, de substantielles économies peuvent être réalisées sur ce type de poste.

## Signification : Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

C'est la part de CA qu'il vous reste, après avoir déduit de la valeur ajoutée, toutes les charges d'exploitation décaissées.

**Rappel**

**Charges décaissées** qui donnent lieu à une sortie de trésorerie (ex. : règlement de votre meunier...)

**Charges non décaissées** qui ne donnent pas lieu à une sortie de trésorerie (ex. : amortissement de votre matériel...)

Méthode de calcul :

$$\begin{array}{r} \text{Valeur ajoutée} \\ - \\ \text{Impôts, taxes et versements assimilés} \\ - \\ \text{Charges de personnel} \\ \text{(salaires bruts + cotisations sociales patronales)} \\ - \\ \text{Cotisations personnelles de l'exploitant} \end{array}$$

L'EBE représente la part du CA qu'il vous reste pour :

- Rembourser vos emprunts
- Vous rémunérer
- Rémunérer vos associés
- Prémunir votre boulangerie face aux risques potentiels
- Prévoir le remplacement de votre matériel
- Garder des fonds en trésorerie pour assurer le financement de vos investissements et de vos charges.



**L'EBE est l'indicateur le plus performant pour juger de la bonne santé de votre boulangerie.**

En moyenne, l'EBE représente environ 16,5 % du CA HT.

**Un EBE élevé est un signe de bonne santé économique de votre entreprise, alors que l'inverse indique que la rentabilité de votre boulanger est mauvaise.**

Le pourcentage d'EBE baisse avec l'accroissement du chiffre d'affaires : 22,6 % pour un CA HT de 116 K€ à 16,30 % pour un CA HT de 493K€\*

Cette baisse d'EBE résulte du fait que les charges de personnel apparaissent comme étant fortement corrélées au niveau de l'activité : ces charges passent de 10,70 % pour un CA HT de 116 K€ à 35,10 % pour un CA HT de 493 K€ (augmentation des charges de personnel de production).

\* I Statistiques en Haute-Normandie

## Commentaires

Si le résultat de ce calcul est négatif, vous avez une **Insuffisance Brute d'Exploitation - IBE** (très rare en boulangerie-pâtisserie).

Cette situation est très dommageable pour la pérennité de l'entreprise. Il faut la corriger le plus rapidement possible.

Comment faire ? Deux leviers s'offrent à vous : augmenter le CA ou réduire les charges.

## Conseil

Le contrôle de l'EBE vous permet de surveiller les postes de charges importants comme les frais de personnel (29 %). Ainsi vous pouvez visualiser rapidement si votre masse salariale est adaptée à votre activité.

La valeur ajoutée constitue la richesse créée par votre entreprise qui finance :

**les impôts**  
(Etat, collectivités locales)

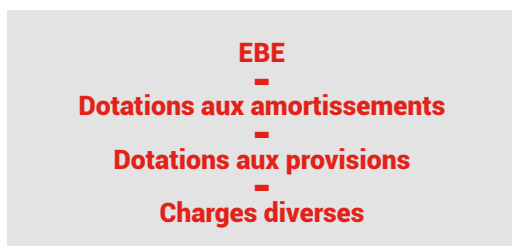
**les frais de personnel**  
(salaires bruts + cotisations patronales + cotisations personnelles de l'exploitant)

**l'entreprise**  
grâce à l'autofinancement

**les propriétaires de l'entreprise**  
(vous et vos éventuels associés).

## Le résultat d'exploitation

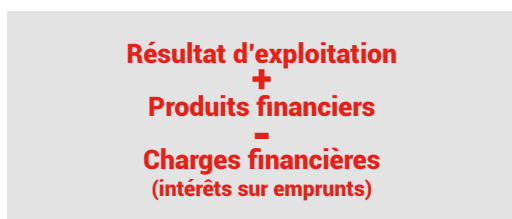
Méthode de calcul :



Le résultat d'exploitation indique le dynamisme de la politique d'investissement de l'entreprise à travers les dotations aux amortissements et aux provisions. Par conséquent, si ce solde est faible, cela ne veut pas forcément dire que la rentabilité de l'entreprise est dégradée. Elle peut traduire le fait que vous avez engagé des investissements pour améliorer votre outil de production et préparer l'avenir. Vous pouvez visualiser ainsi qu'investir permet de réduire son bénéfice final imposable. En moyenne, le résultat d'exploitation représente environ 14 % du CA HT.

## Le résultat courant avant impôt

Méthode de calcul :



Il renseigne sur l'impact de votre politique financière sur votre résultat final. Plus vos charges financières seront importantes, plus la rentabilité de votre entreprise sera faible. On peut noter que les produits financiers sont rares en boulangerie.

En moyenne, le résultat courant représente environ 12 % du CA HT. Il est généralement exprimé en pourcentage pour comparer son évolution par rapport à votre CA et à celui de vos concurrents ayant une activité comparable à la vôtre.

## Le résultat net

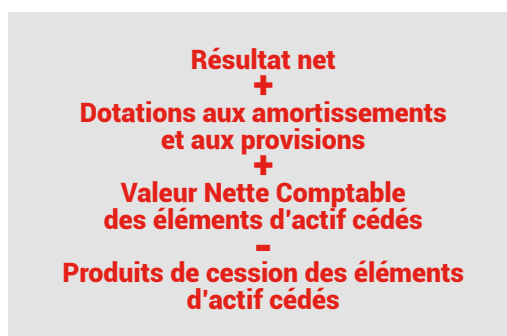
Méthode de calcul :



Le résultat courant et le résultat net sont généralement similaires en boulangerie. Pour cette raison, les statistiques éditées par la profession donnent un chiffre unique pour les deux résultats.

## La Capacité d'autofinancement (CAF)

Méthode de calcul :



Pour mesurer la capacité de financement de votre entreprise, vous pouvez déterminer votre capacité d'autofinancement (CAF) annuelle.

Elle représente votre capacité à financer en fonds propres :

- La rémunération de vos associés ou de l'exploitant
- Le renouvellement et l'accroissement de vos investissements
- Le remboursement du capital de vos emprunts contractés (hors intérêts)

Elle vous permet ainsi d'évaluer votre indépendance financière pour gérer le développement de votre entreprise. Vos banquiers regardent cet indicateur.

## Conseil

Contrôlez régulièrement le résultat courant et détectez les éventuels problèmes de trésorerie (ex. : agios sur découvert).

Vous mesurez, avec cet indicateur, votre dépendance vis-à-vis de vos banques.

## Ratios CAF

Grâce à la CAF, vous pouvez établir les ratios suivants :

Ratio d'endettement à long terme en année de CAF : entre 1,3 et 1,9 année de CAF en fonction du CA (2011).

Ratio de prélèvements en jours de CAF : entre 235 et 302 jours en fonction du CA (2011).

**Les SIG vous permettent de mieux gérer votre entreprise** en identifiant rapidement les points forts et les points à améliorer

*Leur comparaison avec ceux des années précédentes et ceux de vos concurrents permet de les relativiser et de mesurer vos forces et vos faiblesses.*

### Exemple des SIG 2011 et 2010 - Boulangerie-pâtisserie Dupain

	2011	Pourcentage 2011	2010	Pourcentage 2010	Pourcentage profession	Var. N / N-1
Chiffre d'Affaires HT	187 117,00 €	100 %	224 923,00 €	100 %		-17 %
Marge Brute	149 027,00 €	79,64 %	175 721,00 €	78,12 %	71,50 %	-15,19 %
Valeur ajoutée	116 358,00 €	62,18 %	141 409,00 €	62,87 %	52,30 %	-17,71 %
Excédent Brut d'Exploitation	46 765,00 €	24,99 %	65 206,00 €	28,99 %	21,50 %	-28,28 %
Résultat d'Exploitation	24 509,00 €	13,10 %	42 601,00 €	18,94 %	17,30 %	-42,47 %
Résultat Courant avant impôt	23 991,00 €	12,82 %	41 141,00 €	18,29 %	15,60 %	-41,68 %
Résultat net	24 237,00 €	12,95 %	41 719,00 €	18,55 %		-41,90 %

## Commentaires

Une baisse sensible du CA en 2011 (-17 %) va affecter les autres soldes. La marge brute s'améliore avec une baisse des achats consommés. L'EBE a baissé à cause des charges de personnel. Le matériel semble encore bon (dotations aux amortissements et poste entretien faibles). La CAF de la boulangerie-pâtisserie Dupain est bonne (46 493 € en 2011 et 64 324 € en 2010). Elle a baissé significativement (-17 831 €) à cause de la baisse du CA.

*M. Dupain doit s'interroger sur les raisons de cette situation :*

Pourquoi son chiffre d'affaires diminue ? Sa gamme de produits est-elle inadaptée à sa clientèle ? Est-ce dû à une concurrence accrue ? Sa politique de prix est-elle inadaptée à son marché ?

Tableaux de compte de résultat de la boulangerie-pâtisserie Dupain et Moyennes nationales SIG 2011 dans le **Web+** [www.inbp.com](http://www.inbp.com) / Rubrique "A lire"

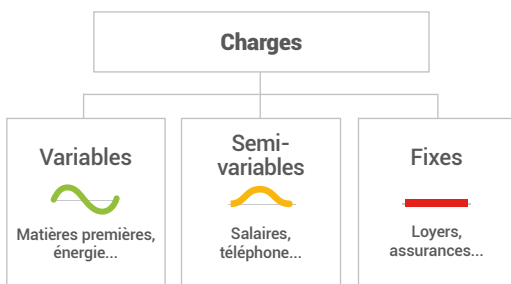
# Seuil de rentabilité

## I Présentation

Le seuil de rentabilité correspond au montant de **chiffre d'affaires (CA) minimum** que vous devez réaliser pour couvrir vos charges et dégager un bénéfice.

### La variabilité des charges

Avant de pouvoir déterminer le SR, vous devez étudier les charges de votre compte de résultat en identifiant les **3 catégories** suivantes :



#### 1 Les charges variables (CV)

Cette catégorie comprend toutes les charges de votre compte de résultat qui varient en fonction de l'activité de votre boulangerie (votre CA).

Vous pouvez y ranger les charges suivantes : matières premières et marchandises, main-d'œuvre intérimaire, consommations d'énergie, heures supplémentaires rémunérées de vos salariés (...).

#### 2 Les charges fixes (CF) ou de structures

Cette catégorie comprend toutes les charges de votre compte de résultat qui ne varient pas en fonction de l'activité de votre boulangerie. Quel que soit le niveau de votre CA, le montant de votre loyer sera toujours le même. Les abonnements EDF, GDF, France Telecom (...) en sont un autre exemple.

Les CF augmentent par pallier successif correspondant à des investissements ou des embauches supplémentaires pour faire face à un accroissement durable du CA.

#### 3 Les charges semi-variables

Cette catégorie comprend toutes les charges de votre compte de résultat qui varient partiellement en fonction de l'activité de votre boulangerie. Par exemple, la facture de téléphone dont l'abonnement est fixe et les communications variables.

## Le Seuil de Rentabilité (SR)

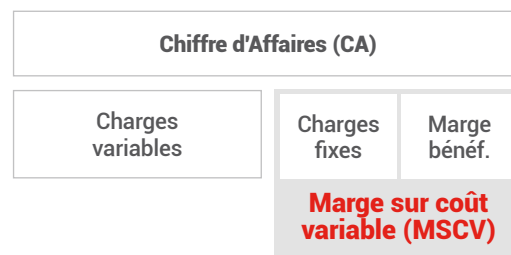
Comme tous les artisans, vous souhaitez connaître le **montant de CA minimum** qui couvre l'ensemble de vos CV, semi-variables et fixes et qui dégage un **résultat égal à "0" ou bénéficiaire**. Pour cela, apprenons à calculer et interpréter le SR.

### La notion de Marge Sur Coût Variable (MSCV)

Votre marge sur coût variable (MSCV) correspond à la part de votre CA restante après avoir déduit le montant des CV. Formule de calcul :

$$MSCV = CA - CV$$

La MSCV, vous permet de couvrir vos CF et de dégager une marge bénéficiaire. Elle doit être obligatoirement supérieure ou égale aux CF pour avoir un résultat positif. Nous pouvons la visualiser dans ce schéma (résultat bénéficiaire MSCV > CF) :



### La détermination du Seuil de rentabilité

Le SR correspond au CA minimum qui vous permet de dégager une MSCV égale aux CF afin d'avoir un résultat égal à "0". Il existe 2 formules pour calculer le SR :

$$SR = (CF \times CA) / MSCV$$

### La détermination du SR en jours de CA

Le SR peut être exprimé en jour de CA afin de savoir à quelle date il est atteint. Il est appelé **"point mort"**. Formule de calcul :

$$(SR \times 360 \text{ jours}) / CA$$

## Le SR comme outil de prévision

Le SR peut-être calculé :

- **a posteriori** : sur le compte de résultat de l'exercice réalisé.
- **a priori** : sur le compte de résultat de l'exercice à venir.

Néanmoins, votre comptable calcule généralement le SR a priori afin de vous informer sur le montant de CA à réaliser pour couvrir vos CF prévisionnelles. Le SR trouve tout son sens dans une logique de gestion prévisionnelle de votre entreprise.

Généralement, votre SR global est le suivant, en fonction de votre CA :

CA	Point mort (en jours de CA)
0 à 150 K€	266
150 € à 250 K€	273
250 K€ à 400 K€	280
400 K€ à 700 K€	294

Source : Centre de gestion agréé HN 2011

Par simplification, nous étudierons le SR en fonction du CA global.

#### Exemple Boulangerie-pâtisserie Dupain

Pour l'exercice 2011, vous relevez les données suivantes dans votre comptabilité :

CA = 188 789 €  
Charges = 164 552 €  
(Total colonne charges : 188 789 € - Bénéfice : 24 237 €)  
CV = 38 090 €  
CF = 126 462 €  
(Charges : 164 552 € - Bénéfice : 38 090 €)

**Votre MSCV est la suivante :**  
188 789 € - 38 090 € = 150 699 €  
Elle permet de couvrir les CF de 126 462 € et de dégager un résultat bénéficiaire de 24 237 €.

#### Exemple Boulangerie-pâtisserie Dupain

SR = (126 462 x 188 789) / 150 699 = 158 426 €

La *boulangerie-pâtisserie Dupain* doit générer un CA minimum de 158 426 € pour couvrir toutes les CF et obtenir un résultat égal à "0".

#### Exemple Boulangerie-pâtisserie Dupain

Point mort :  
(158 426 € x 360) / 188 789 € = 302 jours

Il faut 302 jours de CA à la *boulangerie Dupain* pour atteindre son SR.

Vous pouvez déterminer une date à partir de ce résultat (ex. sur 360 jours composé de 12 mois de 30 jours) :

Nombre de mois =  
302 / 30 = 10,067 mois  
Date où le SR est atteint :  
(10,067 - 10) =  
0,067 mois x 30 jours = 2 jours.

Le SR de la *boulangerie Dupain* est atteint au bout de 10 mois et 2 jours (2 nov. 2011). Elle atteint donc son SR tardivement par rapport aux entreprises comparables.

## Commentaires

On constate que plus le CA est élevé, plus le point mort est long à obtenir. Une affaire réalisant un CA de 150 K€ obtient en moyenne son point mort un mois avant une entreprise au CA de 700 K€. Ceci s'explique par le montant de charges plus important supporté par les entreprises réalisant le plus de CA.

# Bilan

## Simulation patrimoniale



## I Principe du bilan

Pour créer une boulangerie, vous avez besoin de matériels et de locaux pour réaliser votre activité.

Pour les financer, vous disposez d'argent ou de biens matériels personnels, de fonds mis à votre disposition par le banquier et de matières et marchandises livrées par les fournisseurs mais pas encore payées.

Le bilan reprend cette logique en listant dans sa colonne de gauche tous les **besoins** générés par votre entreprise et dans celle de droite toutes les **ressources** mises à disposition par le boulanger, les banquiers, les fournisseurs et les autres partenaires.

**Colonne des besoins : ACTIF**  
**Colonne des ressources : PASSIF**

ACTIF	PASSIF
Ce que je possède	Ce que je dois

Retrouvez un exemple de bilan ACTIF / PASSIF dans le **Web+**  
[www.inbp.com](http://www.inbp.com) / Rubrique "A lire"

## Contenu du bilan



### À L'ACTIF



Il est constitué de 2 rubriques :

**L'actif immobilisé** liste tous les biens matériels ou immatériels possédés durablement (à plus d'un an) par votre boulangerie.

**L'actif circulant** indique tous les autres biens et droits possédés par celle-ci.

#### 1 L'actif immobilisé

Lorsque vous souhaitez connaître exactement ce que votre affaire possède, il vous suffit de consulter votre dernier bilan à la rubrique "Actif immobilisé". Elle vous renseigne sur la valeur actualisée de vos matériels et vos droits possédés par la boulangerie.

Les informations de cette rubrique sont classées dans 3 catégories :

- **Les immobilisations incorporelles** sont constituées des biens immatériels comme le fonds de commerce, le droit au bail, les brevets et licences (...).
- **Les immobilisations corporelles** comprennent des biens matériels comme les locaux, le matériel de production, commercial et de transport (...).
- **Les immobilisations financières** regroupent les sommes d'argent possédés par l'entreprise mais non disponibles car immobilisées sous forme de caution versée à un bailleur, d'action ou obligation achetée en bourse, de prêt accordé à un salarié (...).

#### 2 L'actif circulant

L'actif circulant vous renseigne sur l'état de vos stocks, de l'argent dû par vos clients et de vos liquidités (appelées disponibilités) présentes sur vos comptes bancaires et dans votre caisse.

Cette rubrique concerne l'ensemble des emplois liés au cycle d'exploitation destinés à être transformés rapidement et à rester moins d'un an dans la boulangerie-pâtisserie (ex. : stocks et créances).



### AU PASSIF



Il est constitué également de 2 rubriques :

**Les capitaux propres** indiquent l'ensemble des ressources internes à l'entreprise

**Les dettes** indiquent toutes les ressources externes à l'entreprise.

#### 1 Les capitaux propres

On retrouve dans cette rubrique les éléments suivants :

- **Le capital** constitué de vos apports et ceux de vos associés. Il est destiné à rester durablement dans l'entreprise.
- **Le résultat** de l'entreprise. Il correspond aux profits que votre boulangerie a dégagé sur l'exercice comptable. Il est calculé dans votre compte de résultat.
- **Les prélèvements de l'exploitant** correspondent à la part du résultat net que vous prélevez pour vous rémunérer. Ce poste concerne exclusivement les entreprises individuelles.

#### 2 Les dettes

En dehors de vos capitaux propres, vous financez votre activité grâce à des ressources extérieures mises temporairement à votre disposition. Parmi elles :

- **Vos emprunts** accordés par les banquiers afin de financer vos investissements.
- **Vos crédits** accordés par vos fournisseurs (meuniers, équipementiers...) vous permettant d'être livré tout en disposant d'un délai pour payer (variable en fonction de vos relations avec vos fournisseurs).
- **Vos autres de dettes** accordées par des tiers comme l'État, les organismes sociaux (URSSAF, ARGIC...) auxquels vous devez de l'argent comme la TVA à payer, les cotisations sociales.



## Analyse du bilan

La connaissance des postes du bilan ne vous suffit pas pour analyser correctement votre bilan. Vous devez comprendre la logique de ce document qui met en évidence 2 cycles existant dans la boulangerie :

### Le cycle d'investissement et de financement Le cycle d'exploitation

#### 1 Le cycle d'investissement et de financement

Il se caractérise par les 2 notions suivantes :

- **Les ressources stables** (capitaux permanents) comprennent les capitaux propres et les emprunts à plus d'un an. Ils représentent les ressources à plus d'un an disponibles dans votre boulangerie pour financer ses besoins à long terme.
- **Les emplois stables** correspondent à l'actif immobilisé. Ils représentent vos besoins à long terme qui doivent être financés par vos ressources durables.

Un des principes fondamentaux en gestion de trésorerie impose que les capitaux permanents couvrent les emplois stables. Il résulte de ce principe la formule suivante :

#### Fonds de Roulement (FR)

=

#### Capitaux permanents - Emplois stables

Cette différence appelée "Fonds de roulement (FR)" correspond à la part des ressources durables qui n'a pas été absorbée par les emplois stables.

**Si FR > 0 :** Il reste des capitaux permanents pour financer vos besoins liés à l'exploitation. Cette situation est celle qui doit prévaloir dans votre boulangerie car elle signifie que votre cycle d'investissement est équilibré.

**Si FR < 0 :** Il n'y a pas de capitaux permanents pour financer vos emplois stables. Cette situation n'est pas recommandable car elle sous-entend que vous devez financer vos besoins d'exploitation par un crédit de trésorerie auprès de votre banque. Le cycle d'investissement est alors déséquilibré. Cette situation est coûteuse financièrement du fait du surplus d'intérêt.

#### 2 Le cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation englobe tous vos emplois (stock, créances, compte bancaire et caisse) et toutes vos ressources (dettes auprès des fournisseurs, de l'État, des organismes sociaux et des salariés) liés à l'exploitation de l'activité de votre boulangerie.

Ce cycle permet de mettre en évidence un autre principe fondamental de gestion de trésorerie qui consiste à ce que vos stocks et vos créances soient financés principalement par vos crédits fournisseurs. Ainsi, idéalement vous devez veiller à ce que vos stocks et vos créances (besoins d'exploitation) soient d'abord financés par votre crédit obtenu auprès de vos fournisseurs. Il résulte de ce principe la formule suivante :

#### Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

=

#### Actifs circulants - Dettes circulantes

**Si BFR > 0 :** Une partie de l'actif circulant reste à financer par le FR.

**Si BFR < 0 :** Les dettes circulantes sont supérieures à l'actif circulant. Il y a un dégagement de fonds de roulement disponible pour financer les besoins de l'entreprise. Cette situation, souvent rencontrée en boulangerie, est très favorable en termes de trésorerie.

#### La trésorerie

Elle résulte des 2 cycles vus précédemment :

#### Trésorerie (T) = FR - BFR

**Si T > 0 :** les cycles sont équilibrés avec le FR qui finance le BFR.

**Si T < 0 :** Les cycles sont déséquilibrés avec le FR qui ne finance pas le BFR. Dans cette situation, l'entreprise doit emprunter auprès de sa banque des fonds pour gérer sa trésorerie soit sous forme de découvert soit sous forme de crédit de trésorerie. Cette situation est coûteuse en intérêts bancaires. Elle doit être évitée à tout prix.

### Exemple de calcul des FR, BFR et de la trésorerie - Boulangerie-pâtisserie Dupain

	2011	2010	Variation
Ressources stables	215 596,00 €	228 859,00 €	-13 263,00 €
Emplois stables	103 446,00 €	125 702,00 €	-22 256,00 €
<b>FR</b>	<b>112 150,00 €</b>	<b>103 157,00 €</b>	<b>8 993,00 €</b>
Actifs circulants	11 728,00 €	7 415,00 €	4 313,00 €
Dettes circulantes	15 737,00 €	30 700,00 €	-14 963,00 €
<b>BFR</b>	<b>-4 009,00 €</b>	<b>-23 285,00 €</b>	<b>19 276,00 €</b>
<b>FR</b>	<b>112 150,00 €</b>	<b>103 157,00 €</b>	<b>8 993,00 €</b>
<b>BFR</b>	<b>-4 009,00 €</b>	<b>-23 285,00 €</b>	<b>19 276,00 €</b>
<b>Trésorerie (T)</b>	<b>116 159,00 €</b>	<b>126 442,00 €</b>	<b>-10 283,00 €</b>
Actif de trésorerie	116 159,00 €	126 442,00 €	-10 283,00 €
Passif de trésorerie	- €	- €	- €
<b>Vérification Trésorerie (T)</b>	<b>116 159,00 €</b>	<b>126 442,00 €</b>	<b>-10 283,00 €</b>

Le bilan de votre boulangerie liste tout ce qu'elle possède et doit à une date précise.

Il se présente sous la forme d'un tableau à 2 colonnes.

Ce document comptable doit être établi au moins une fois/an.

En comptabilité, l'année (12 mois) est appelée "exercice comptable ou social".

## Commentaires

La situation financière de la boulangerie-pâtisserie Dupain est bonne (+116 159 €) malgré une baisse de ses liquidités (-10 283 €) liées à la situation du CA.

La variation du BFR (négatif car dégagement de trésorerie) illustre cette situation en ayant diminué fortement (-19 276 €). Elle s'explique aussi par une augmentation des stocks (31 %) et des créances clients (137 %).

Le FR baisse mécaniquement avec la diminution du bénéfice par rapport à 2011.

# Tableaux de bord

## Quelques exemples

### Piloter son entreprise

On compare souvent le tableau de bord d'une entreprise à celui d'une voiture. Pour conduire, vous avez besoin d'un nombre réduit d'indicateurs (compteur de vitesse, compteur moteur, niveau d'huile...).

Cette comparaison est pertinente car votre attention doit être portée sur la conduite et non sur le déchiffrement du tableau de bord de votre véhicule.

Pour votre entreprise, vous êtes dans la même situation. Vous n'avez pas le temps d'étudier des tableaux compliqués. Vous avez besoin d'informations utiles pour gérer votre entreprise au quotidien et prendre les décisions adéquates.

### Exemples de tableaux de bord

Vous pouvez axer vos tableaux de bord sur 3 volets : **financier, social et commercial**.

Vous pouvez également préférer un tableau de bord **unique** qui reprend les volets cités précédemment.

#### LE TABLEAU DE BORD FINANCIER

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4
Marge brute				
Valeur ajoutée				
EBE				
Délai de paiement fournisseur				
Délai de paiement client				
Taux d'impayé				
<b>Situation du compte bancaire</b> - Début de mois -				
<b>Situation du compte bancaire</b> - Fin de mois -				

## I Des outils indispensables

Il n'existe pas de tableau type utilisable indifféremment dans toutes les entreprises de votre secteur d'activité.

Le tableau de bord doit être construit en fonction de vos objectifs stratégiques et adapté à votre niveau de responsabilité.

#### LE TABLEAU DE BORD SOCIAL

	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4
Total des salaires bruts				
Effectif salarié				
CDI				
CDD				
Intérim				
Jours de congés pris				
Nombre d'heures supplémentaires				
CA/salarié				
Nombre d'heures supplémentaires				
Nombre de jours d'absence pour maladie				
Nombre d'accidents du travail				

**” Trop d'information tue l'information**

Cette affirmation doit rester à votre esprit lorsque vous les construisez.

Il doit y avoir un minimum d'information pertinente par rapport à vos attentes. Avec un tableau de bord bien construit, vous avez en un clin d'œil toutes les informations pour piloter votre entreprise.

### Unités et actualisation des indicateurs

Les ratios peuvent être exprimés en pourcentage, en euro, en heure ou toute autre unité de mesure pertinente (quantité de baguettes vendues, nombre d'absences...).

Les délais de parution des ratios doivent être réduits. Il faut qu'ils soient compris entre 7 jours minimum et 30 jours maximum. Il est donc important d'organiser la mise à jour des données contenues dans vos tableaux de bord.

Votre comptable et l'utilisation d'un logiciel de gestion peuvent vous aider dans cette tâche.

**Sur les ventes**

ÉVOLUTION DU CA	MAGASIN(S)												FOURNITURE(S)												DÉPOT(S) ET AUTRE(S) POINT(S) DE VENTE												TOTAL
	An	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Global																																					
Ventilé																																					
Pain																																					
Viennoiserie																																					
Pâtisserie																																					
Traiteur																																					
Sandwicherie																																					
Revente																																					

**Sur les clients**

FIDÉLITÉ DE LA CLIENTÈLE	MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	MOIS 4
Nombre de visites par semaine				
Nombre de commandes clients				
Lieu de résidence du client				
Ville				
Hors Ville				
DEGRÉ DE SATISFACTION				
Produits en général				
Pain				
Viennoiserie				
Pâtisserie				
Traiteur				
Sandwicherie				
Revente				
Nombre de retours de produits				
Accueil des vendeurs(ses)				
Conseils apportés par les vendeurs(ses)				

Un tableau de bord est un ensemble d'infos présentées de façon synthétique pour vous aider à piloter votre entreprise

**MOIS**

CHIFFRES EN € HT	MOIS			
	RÉEL	PRÉVU (OU N-1)	ÉCARTS EN VALEUR	ÉCARTS EN %
Chiffre d'Affaires HT				
dont CA magasin 1				
dont CA ventes extérieures (dépôts / fournitures)				
Nombre de jours d'ouverture				
CA moyen quotidien				
Nombre moyen de clients par jour				
CA moyen par client (panier ou ticket moyen)				
Total des salaires bruts et charges				
dont brut + charges du dirigeant				
Nombre mensuel de bulletins de salaire, y compris dirigeant				
dont nb d'ETP (Équivalent Temps Plein), y compris dirigeant				
Situation du compte bancaire (dernier jour du mois)				
Disponibilités (dernier jour du mois)				

## Commentaires

Ce tableau ajoute un élément intéressant en fixant pour chaque indicateur une valeur réalisée et une valeur prévisionnelle.

Il est particulièrement utile de comparer les chiffres réalisés à ceux prévisionnels établis grâce à vos données de l'année précédente pour la même période.

Par exemple, comparer le montant de CA du mois d'août N avec celui du mois d'août N-1. Vous pouvez en déduire un écart exprimé en valeur et/ou en pourcentage qui indiquera si la tendance est positive ou négative.

# Estimation du fonds de commerce

## I Une affaire sérieuse

Lorsque vous reprenez un fonds de commerce, vous devez être vigilant sur les éléments pris en compte pour le calculer.

### Qu'est-ce qu'un fonds de commerce ?

Un fonds de commerce représente l'ensemble des moyens que vous avez affecté à votre entreprise pour pouvoir exercer votre activité commerciale en vue de satisfaire et retenir une clientèle. Il est constitué :

#### Des éléments corporels

- **Le matériel et l'outillage** servant à l'exploitation du fonds (four, pétrin, véhicule...).
- **Le mobilier commercial et les agencements.**
- **Les marchandises** destinées à être vendues. Matières premières, produits en cours de fabrication et produits finis. Généralement, le fonds est évalué sans le stock.

#### Des éléments incorporels

- **La clientèle** : chiffre d'affaires (CA) réalisé par la boulangerie-pâtisserie. C'est la condition essentielle d'existence d'un fonds de commerce.
- **Le nom commercial** : nom sous lequel est exercé le commerce ou la dénomination sociale pour une personne morale.
- **L'enseigne** : signe extérieur qui permet l'individualisation du fonds. Le nom commercial et l'enseigne peuvent être identiques.
- **Les éléments de la propriété industrielle** : brevets d'invention, marques de fabrique, dessins, modèles.
- **Les contrats de travail et d'assurances** : le reprenneur du fonds a l'obligation de reprendre le personnel. Le code du travail garantit au personnel le maintien des droits et obligations prévus par le contrat de travail. L'acte de vente doit préciser le nom, la fonction, l'ancienneté, le salaire et les avantages de chaque employé.
- **Les autorisations administratives et les licences.**
- **Le droit au bail** : protection accordée à l'exploitant du fonds vis-à-vis du bailleur. Le reprenneur a ainsi la garantie de bénéficier d'un droit de suite et de renouvellement du bail de 9 ans en cours lors de l'acquisition.

## Définir la valeur du fonds de commerce (2 méthodes)

### 1 En fonction du CA

La méthode la plus utilisée en boulangerie-pâtisserie pour définir la valeur du fonds de commerce est basée sur le CA.

Le vendeur va estimer son fonds de commerce en affectant un pourcentage compris entre 70 % et 120 % du CA HT moyen des trois dernières années, hors fournitures aux collectivités et tournées.

Cependant, si la part des tournées est très importante (par ex. : + de 50 % du CA), une partie du CA correspondant peut être intégrée pour en tenir compte. La loi impose au vendeur de communiquer à l'acheteur les CA des 3 dernières années. Ils seront inscrits dans l'acte de vente.

Ils sont appréciés en fonction des conditions d'ouverture. En effet, le CA ne peut être bien étudié qu'au regard du nombre de jours travaillés. Il revient donc à l'acheteur de se faire préciser les périodes de congés, les jours de fermeture hebdomadaire ainsi que les horaires d'ouverture (vérifiables avec le brouillard de caisse).

Pour compléter son information, l'acheteur peut demander les facturiers de cette même période afin d'évaluer le chiffre d'affaires réalisé en fournitures (dans le cadre d'un contrat régulier avec une entreprise ou une collectivité).

Par ailleurs, l'acte de vente doit préciser le nombre de quintaux panifiés au cours des 3 dernières années, en distinguant la farine ordinaire des farines spéciales.

### 2 En fonction de l'EBE

Une autre méthode apparaît depuis quelques années en boulangerie-pâtisserie avec la valorisation du fonds par un multiple de l'EBE.

Comme indiqué précédemment, l'EBE est l'indicateur de performance de l'activité de l'entreprise. Il est donc plus pertinent de définir le prix du fonds en fonction de sa performance plutôt que de son CA. La valorisation qui en découle est plus juste.

**De nombreux secteurs d'activité ont adopté cette méthode d'évaluation.**

#### Exemple - Boulangerie-pâtisserie Dupain

Si M. Dupain souhaitait vendre son affaire en 2011, nous pourrions estimer le fonds ainsi :

#### Évaluation par le CA HT moyen

En repartant du tableau SIG (p.6) et sachant que le CA HT 2009 de la boulangerie-pâtisserie Dupain est de 223 552 €, nous pouvons calculer le CA HT moyen sur les 3 années (2009, 2010 et 2011) :

$$(187\ 117 + 224\ 923 + 223\ 552) / 3 = 211\ 864\ €$$

Le CA HT moyen arrondi au millier d'euros le plus proche est de 212 000 €.

#### Évaluation par l'EBE

L'EBE 2011 est de 46 765 €.

Si on le multiplie par 4 (pratique de la profession), on obtient la valorisation suivante : 187 060 €. Il représente environ 90 % du CA moyen calculé ci-dessus.

#### Exemple

Un fonds se négociait environ 84 % de son CA en 2012 en Haute-Normandie.

### Ne confondez pas

Fonds de commerce  
et

"Les murs" :

Immeuble dans lequel vous exploitez le fonds de commerce.

#### Exemple

Une affaire réalisant un CA HT d'environ 288 900 € HT se vend à un prix égal 4,8 fois l'EBE (de 60 100 €).

## Commentaires

M. Dupain pourrait partir sur une base de prix de négociation pour vendre son fonds qui serait comprise entre 90 % et 100 % du CA.

Comme nous l'avons déjà vu, l'acheteur doit ensuite analyser si le prix proposé correspond à la valeur réelle de l'affaire.



# Points de contrôle et négociation d'un fonds de commerce

## I Bases de la négo

Pour négocier l'achat de votre fonds, vous devez vous appuyer sur l'estimation de sa valeur pour entamer les négociations avec le vendeur. **3 points de contrôle** à vérifier :

### 1 La viabilité commerciale

Le succès d'un commerce dépend essentiellement des facteurs de commercialité présents autour de son lieu d'implantation. Il faut s'interroger sur :

#### La clientèle de la boulangerie :

- Quel est le niveau de vie des habitants ?
- Quel est le nombre d'habitant ?
- Quel est le type de clientèle ?
- Quelle est la fréquentation journalière ?

#### Les infrastructures à proximité de la boulangerie-pâtisserie qui boostent son CA :

- Quels sont les points d'attraction situés à proximité (tabac, pharmacie...)?
- Quels sont les moyens d'accès (sens de circulation, proximité de place de parking...)?

#### La concurrence autour de la boulangerie :

- Quels sont mes concurrents directs ?
- Quels sont leurs profils (artisan, GMS) ?
- Quelles sont leurs offres (produits, gammes) ?
- Quelle est l'ancienneté de mes concurrents ?
- Quelle est leur image (ex. : artisan MOF) ?

### 2 L'adaptation des moyens de production

Vous devez établir un état des lieux des équipements, des locaux et du personnel pour apprécier la qualité des moyens de production.

#### Concernant les équipements, vous devez :

- Recenser les moyens professionnels dont dispose l'entreprise pour exercer son activité (fours, pétrins, chambres de fermentation...)
- Évaluer si l'outil de production est adapté aux besoins actuels et futurs de l'entreprise
- Évaluer la vétusté du matériel et son éventuel remplacement.

#### Ainsi, vous collecterez des informations sur :

- L'état du matériel, des installations, leur conformité vis-à-vis des normes d'hygiène et de sécurité
- L'énergie utilisée par le four
- Les fiches d'entretien et d'intervention
- Le dernier rapport de contrôle électrique établi par un organisme officiel ou un électricien qualifié

#### Concernant les locaux, demandez-vous :

- Quel est l'état général des locaux ?
- Sont-ils fonctionnels ?
- Des travaux d'hygiène et de sécurité sont-ils à prévoir ?
- Quels sont la nature, l'âge des revêtements ?
- Quels sont les aspects positifs et négatifs du magasin à l'extérieur et à l'intérieur ?

#### Si les locaux sont loués, vous devez également vous interroger sur les obligations générées par le bail commercial :

- Quelle est la durée du bail (9 ans ou 12 ans) ?
- Quel est le prix du bail ?
- Quand le prix est-il révisé (révision triennale) ?
- Quelles sont les activités autorisées ?
- Qui a la responsabilité de l'entretien et des réparations du bâtiment ?

Concernant le personnel, vous devez étudier les contrats de travail des salariés de l'entreprise (temps de travail, salaire, avantages divers, convention collective).

### 3 Sa viabilité financière

#### Vous devez vous poser les questions suivantes sur le plan financier :

- Quelle est l'évolution du CA sur les 3 dernières années ?
- Quelles sont les charges qui perdureront après la cession ?
- Quelles sont les évolutions des principaux soldes intermédiaires de gestion ?

Grâce à ces questions, vous pourrez évaluer si l'affaire est rentable ou non en identifiant ses points forts et ses points faibles.

## En conclusion

Ces 3 dimensions vous permettront d'apprécier si le prix vous semble juste.

Si vous considérez, qu'au regard du potentiel commercial, de l'état de vétusté des moyens de production et de la situation financière, il ne l'est pas, vous pourrez faire une proposition d'achat à un prix inférieur justifié.



## Le fruit d'une négociation

### Posez-vous les bonnes questions

#### Côté cédant :

- Quelles sont ses motivations ? Veut-il aboutir rapidement ?
- A-t-il des solutions de rechange, de repli ?
- Qu'est-ce qui est négociable ? Non-négociable ?

#### Côté acquéreur :

- Avez-vous l'initiative des débats ? Prenez-vous en compte "l'affectif" c'est-à-dire l'attachement du cédant à son entreprise ?
- Prenez-vous conseil auprès de vos pairs, du groupement professionnel ?

Source : Guide de l'entreprise en boulangerie – document CNBF

## A retenir

L'inventaire du petit et du gros matériel doit être fait lors du diagnostic et joint au compromis de vente.

## A faire absolument

Toutes ces questions sont importantes et doivent trouver réponse. Elles se trouvent dans le bail commercial.

N'hésitez pas à vous faire assister par un juriste.

## Gardez à l'esprit

Le vendeur cherchera à vendre au prix le plus élevé

car il vend une partie de lui-même et son point de vue n'est pas objectif.

La première règle pour réussir son commerce : "l'emplacement"

# Fixation des prix de vente



## I Principe

La fixation de vos prix de vente est essentielle pour la réussite de votre affaire. Dans la profession, le prix de vente est fixé à l'aide de coefficients multiplicateurs. Ils permettent de drainer l'ensemble des coûts indirects et la marge pour aboutir successivement au Prix de Revient (PR) et au Prix Vente Hors Taxe (PV HT).

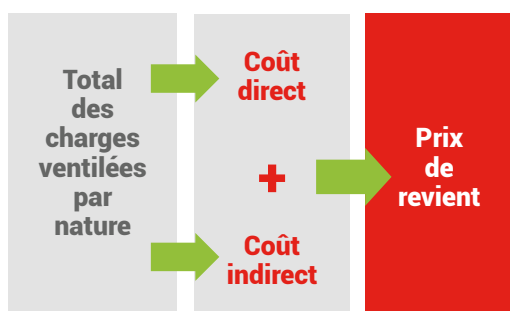
## À quoi correspondent les coûts directs et indirects ?

Les **coûts directs** correspondent aux charges que vous pouvez affecter directement aux coûts de vos produits considérés, sans aucune répartition intermédiaire (matières premières, main-d'œuvre...). Ce sont les coûts les plus fiables du PR. Ils servent de base pour appliquer les coefficients multiplicateurs.

Les **coûts indirects** nécessitent un calcul intermédiaire pour être imputés aux coûts de vos produits. Il s'agit quasiment de l'ensemble des charges d'exploitation et des charges financières (énergie, loyer, honoraire, frais d'entretien, frais de communication, amortissements...).

## Qu'est-ce qu'un prix de revient ?

Il correspond à la somme du coût direct et du coût indirect de vos produits. Nous pouvons le représenter par le schéma suivant :



## Les coefficients multiplicateurs de vente

Votre secteur, comme beaucoup d'autres dans l'artisanat, n'a pas de démarche de contrôle de gestion avec le calcul précis des coûts de revient et des prix de vente.

Cette démarche est réservée aux entreprises industrielles ou de service ayant plus de 50 salariés et des process de production complexes.

Les artisans boulangers pâtisseries établissent donc leurs prix grâce à des coefficients multiplicateurs de vente qui leur permettent à partir du coût "matières premières" d'en déduire le prix de vente TTC.

### Comment les calculer ?

À l'aide de votre dernier compte de résultat, vous pouvez définir vos coefficients multiplicateurs de vente moyens par activité HT appliqués durant l'exercice précédent. Les formules :

**Coefficient PVHT Boulangerie**

=

Chiffre d'affaires HT boulangerie

Achats consommés de MP boulangerie

**Coefficient PVHT pâtisserie**

=

Chiffre d'affaires HT pâtisserie

Achats consommés de MP pâtisserie

**Coefficient PVHT revente**

=

Chiffre d'affaires HT revente

Achats revendus de marchandises

### Comment calculer un coefficient multiplicateur TTC ?

Il vous suffit de le multiplier par 1,055 (pour une TVA à 5,50 %), par 1,1 (TVA à 10 %) ou 1,2 (TVA à 20 %) selon le taux de TVA applicable en vigueur sur le produit concerné.

#### Boulangerie-pâtisserie Dupain, en 2011

Achats consommés de MP
En boulangerie : 19 380 €
En pâtisserie : 18 710 €
CA par activité
Boulangerie : 112 270 €
Pâtisserie : 74 847 €
Coefficients de la boulangerie-pâtisserie Dupain de l'exercice N
Activité boulangerie : 112 270 € / 19 380 € = <b>5,8</b>
Activité pâtisserie : 74 847 € / 18 710 € = <b>4</b>

## Commentaires

En 2011, les coefficients multiplicateurs moyens pour la profession étaient de :

- 4,8 pour l'activité boulangerie
- 3,71 pour l'activité pâtisserie
- 1,67 pour l'activité revente

Ceci signifie que pour 1 € de matières premières engagé, le prix de vente sera égal à 1 € x 4,8 = 4,80 €.

Actuellement, les coefficients restent relativement stables même si nous constatons une lente érosion du fait de l'augmentation générale continue des charges.

## Commentaires

La boulangerie-pâtisserie *Dupain* a de très bons coefficients conformes à la profession.

## Comment optimiser ses prix de vente ?

Compte tenu de ce que nous avons vu précédemment, vos prix de vente sont fixés à partir des deux facteurs suivants :

- Le coût de revient
- Le marché

La structure de vos charges détermine votre coût de revient et le marché fixe le prix maximal auquel vous pouvez vendre vos produits. L'optimisation du calcul de vos prix et de vos marges résulte de cette équation. Vous devez à la fois vendre votre produit au meilleur prix en maîtrisant vos coûts de revient. L'importance de votre marge dépendra de ces deux facteurs.

Les coefficients fournissent une information imparfaite au niveau de la marge car ils ne vous renseignent pas sur son importance. Mécaniquement, tous les ans, vous augmentez vos prix en majorant vos coefficients sans avoir d'information précise sur l'évolution de vos coûts de revient et de vos marges par produit. Il est donc possible que certains de vos produits soient déficitaires.

Vous vous apercevrez, généralement trop tard, d'une dérive de vos coûts et une réduction de vos marges en analysant le résultat global de l'exercice. Optimiser vos prix nécessite donc une démarche d'analyse a priori et non a posteriori.

L'INBP commercialise un logiciel de coût de revient (INBP-CR) qui vous permettra d'établir avec précision vos coûts directs et indirects et de fixer vos prix de vente. Il permet notamment de visualiser pour chaque produit si vous gagnez ou non de l'argent. Cet outil se révélera très précieux dans l'analyse de la rentabilité de vos gammes et représente une aide à la décision : suppression de produits déficitaires, remplacement, ajustement des prix...

# INBP-CR

## LOGICIEL DE COÛT DE REVIENT

avec CommisSoft

**Calculez vos coûts pour fixer les justes prix**

**Résultat immédiat**  
Combien je gagne  
Combien je perds



**> Information · Achat <**  
servicerelationclient@inbp.com  
Consultez la page dédiée sur [www.inbp.com](http://www.inbp.com)



## Évolution des Indicateurs de Gestion / 10 ans

Bilan 2012 / Secteur de la boulangerie-pâtisserie

### Le chiffre d'affaires (quantités vendues / prix pratiqués)

Le chiffre d'affaires par personne augmente d'environ 27 % sur les dix dernières années en passant de 50 K€ à 63,5 K€. En euros constants, cette évolution correspond à une inflation supérieure à 2 %. L'effectif moyen d'une boulangerie reste sensiblement stable. (En 2003, 4,1 salariés et en 2012, 3,9 salariés).

### La marge brute

Le taux moyen de marge brute ressort à 70,80 % du CA HT sur 2012, il s'établissait à 72,20 % du CA HT sur 2003. Il s'ensuit une perte de 1,4 pt.

- Un point de "décrochage" est à relever sur l'année 2008 résultant des fortes augmentations de matières premières sur cette seule année. Depuis 2008, ce taux de marge brute reste sensiblement identique.

### La valeur ajoutée

Le taux moyen de Valeur Ajoutée ressort à 52,70% du CA HT sur 2012, il s'établissait à 56,20 % du CA HT sur 2003. Il s'ensuit une perte de 3,5 pts.

- En neutralisant la baisse de marge brute mentionnée préalablement (-1,4 point), la baisse de Valeur Ajoutée imputable aux Autres Achats et Charges Externes ressort à 2,1 points. La baisse de la Valeur Ajoutée, exprimée en % du CA HT, est constante depuis 2005.

### L'excédent brut d'exploitation (EBE)

Le taux moyen d'EBE ressort à 16,90 % du CA HT sur 2012, il s'établissait à 23,10 % du CA HT sur 2003. Il s'ensuit une perte de 6,2 pts. En neutralisant la baisse de Valeur Ajoutée mentionnée préalablement (-3,5 pts), la baisse d'EBE est imputable aux seules charges de personnel et se répartit comme suit :

- 1,8 pt pour les charges de personnel qui passent de 26 % du CA HT en 2003 à 27,80 % du CA HT en 2012.
- 1 pt pour les cotisations de l'exploitant qui passent de 5,20 % du CA HT en 2003 à 6,2 % du CA HT en 2012.

À noter une baisse de 0,6 point des impôts et taxes qui passent de 2,4 % du CA HT en 2003 à 1,8 % du CA HT en 2012 (Substitution de la CET à la TP).

- La baisse d'EBE, exprimée en % du CA HT, est constante depuis 2003.

### Les dotations aux amortissements

Baisse des dotations aux amortissements depuis 2003 de 0,8 pt, celles-ci s'établissaient à 4,9 % du CA HT en 2003 contre 4,1 % du CA HT en 2012. Ceci signifie que les artisans ne renouvellent pas leur matériel. Ceci entraîne un vieillissement des équipements.

- Sur certaines régions, l'EBE a perdu jusqu'à 6,9 pts depuis 2006. Cette évolution n'est pas sans incidence sur les trésoreries de nos entreprises et sur le financement des fonds. (Celui-ci représentait 23,9 % du CA HT en 2006 contre 17 % sur 2012).

L'EBE est un indicateur important d'évaluation des fonds de commerce. Il permet en effet de convaincre les éventuels acquéreurs et leurs partenaires financiers que les profits générés par l'affaire sont en rapport avec l'investissement initial et les risques encourus.

L'investissement moyen en boulangerie correspond désormais à 4,25 fois l'EBE contre 3,43 fois l'EBE en 2002. L'écart se creuse entre l'investissement à réaliser et la rentabilité attendue.

D'après des sources documentaires variées

Tableau d'évolution des principaux indicateurs de rentabilité dans le **Web+**  
[www.inbp.com](http://www.inbp.com) / Rubrique "A lire"

## Récapitulatif des sigles utilisés

<b>BFR</b>	<i>Besoin en Fonds de Roulement</i>
<b>CA</b>	<i>Chiffre d'Affaires</i>
<b>CAF</b>	<i>Capacité d'autofinancement</i>
<b>CF</b>	<i>Charges Fixes</i>
<b>CR</b>	<i>Compte de Résultat</i>
<b>CV</b>	<i>Charges Variables</i>
<b>EBE</b>	<i>Excédent Brut d'Exploitation</i>
<b>FR</b>	<i>Fonds de Roulement</i>
<b>HT</b>	<i>Hors Taxes</i>
<b>MB</b>	<i>Marge Brute</i>
<b>MSCV</b>	<i>Marge Sur Coût Variable</i>
<b>PV</b>	<i>Prix de Vente HT</i>
<b>SIG</b>	<i>Soldes Intermédiaires de Gestion</i>
<b>SR</b>	<i>Seuil de Rentabilité</i>
<b>T</b>	<i>Trésorerie</i>
<b>TTC</b>	<i>Toutes Taxes Comprises</i>
<b>VA</b>	<i>Valeur Ajoutée</i>

## Quelques chiffres complémentaires

/ 2010 · 2011 · 2013

Sources : CGA / CGABP (Centres de Gestion Agréés)

### 90 % du résultat, constitué par le résultat d'exploitation

En moyenne une boulangerie avait les Soldes Intermédiaires suivants :

- Marge brute = 70,80 % du CA HT
- Valeur ajoutée (VA) = 52,50 % du CA HT
- Excédent brut d'exploitation = 16 % du CA HT

### 90 % de la VA, absorbée par la rémunération du travail

- Recette au quintal = 347 €
- Rémunération des prêteurs = + de 2,5 % de la VA
- Rémunération de l'investissement = + 7 % de la VA
- Dettes = 18 % du total du bilan

### Ratios d'activité moyens

- Crédit client à 3 jours de CA TTC
- Crédit fournisseur à 48 jours d'achats TTC
- Durée stockage à 25 jours

### Coefficients multiplicateurs moyens

- Boulangerie = 4,80
- Pâtisserie = 3,71
- Revente = 1,67

## Web+

A découvrir en ligne

[www.inbp.com](http://www.inbp.com) / Rubrique "A lire"



**Tableaux de compte de résultat de la boulangerie-pâtisserie Dupain et Moyennes nationales SIG 2011**

**+ Exemple de bilan ACTIF / PASSIF**

**+ Tableau d'évolution des principaux indicateurs de rentabilité**