



Confédération Nationale
de la Boulangerie
et Boulangerie-Pâtisserie
Française

Livret d'optimisation
de gestion d'une
BOULANGERIE-PÂTISSERIE

Bonnes pratiques



SOMMAIRE

Le compte de résultat	4
Les soldes intermédiaires de gestion : piloter son activité	4
• Présentation du solde intermédiaire de gestion (SIG)	
• Le Chiffre d’Affaires	
• La Marge Brute	
Politique tarifaire	7
• Maîtriser ses coefficients	
• Taux de marge brute	
• Le poids du produit	
Les charges externes	9
La masse salariale	10
L’excédent brut d’exploitation	11
Conclusion ou Synthèse	12
Points juridiques	14
• Le vol	
• Le bail	

OPTIMISER, C'EST AMÉLIORÉ SES HABITUDES ET GAGNÉ EN RENTABILITÉ !

Ce livret est une véritable mine d'informations simples et pratiques pour acquérir les bons réflexes de gestion et ainsi optimiser le fonctionnement de votre entreprise et je remercie les Moulins Familiaux pour leur aide à sa préparation.

Dans ce contexte de hausse énergétique, ce guide vient compléter notre guide de sobriété énergétique.

Bien confraternellement



Dominique Anract
Président de la CNBPF



LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le **compte de résultat** regroupe sur un an l'ensemble des enrichissements et des appauvrissements.

Si les **revenus sont supérieurs aux charges**, l'entreprise est bénéficiaire.

Il se décompose selon une triple distinction au niveau des opérations :

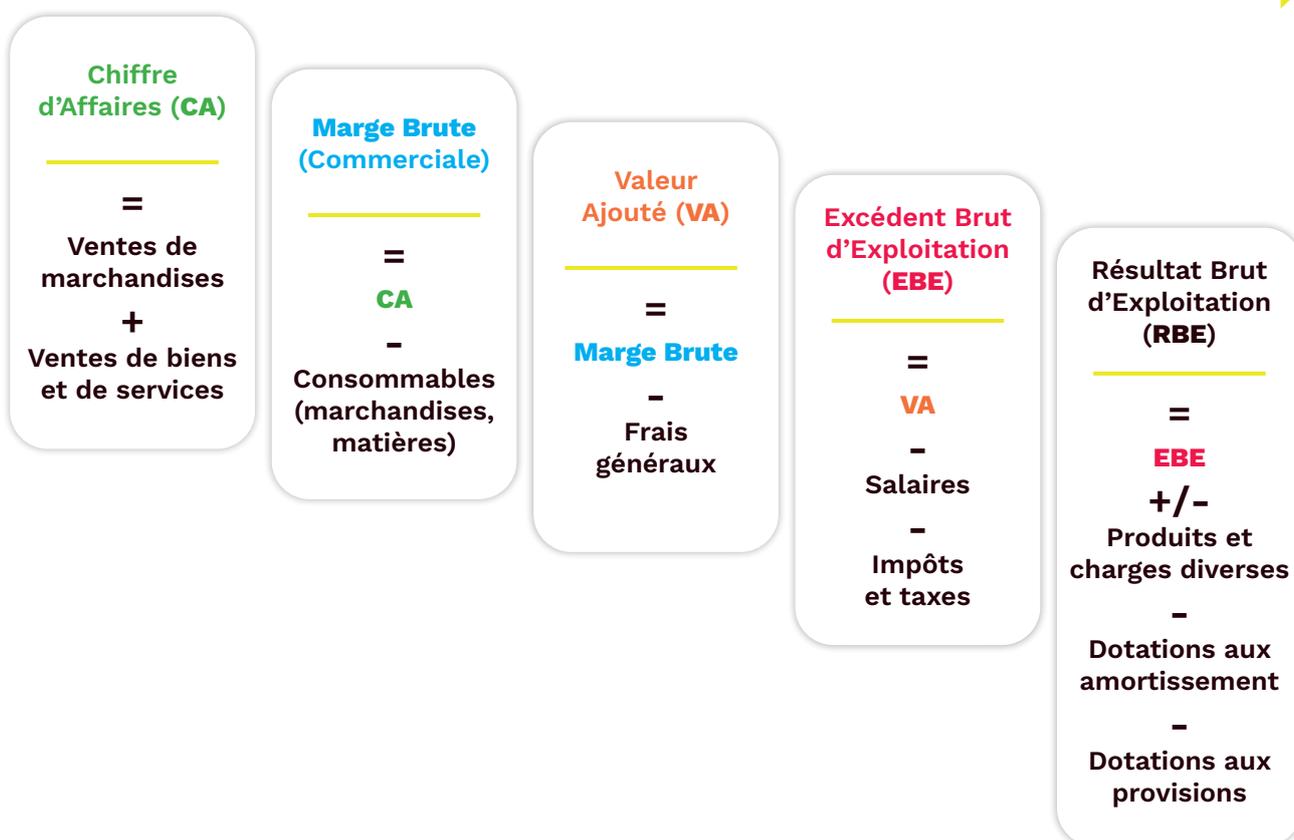
- celles relatives à l'activité économique courante, c'est le résultat d'exploitation ;
- celles relatives aux incidences de la gestion financière, c'est le résultat financier ;
- celles relatives aux opérations exceptionnelles, c'est le résultat exceptionnel.

LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION : PILOTER SON ACTIVITÉ

PRÉSENTATION DES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)

Un solde intermédiaire de gestion permet de réaliser une étude analytique des finances d'une société. Il peut être exprimé en valeur absolue ou en pourcentage du chiffre d'affaires. Chaque secteur d'activité a ses ratios de référence.

SOLDE INTERMEDIAIRE DE GESTION (SIG)



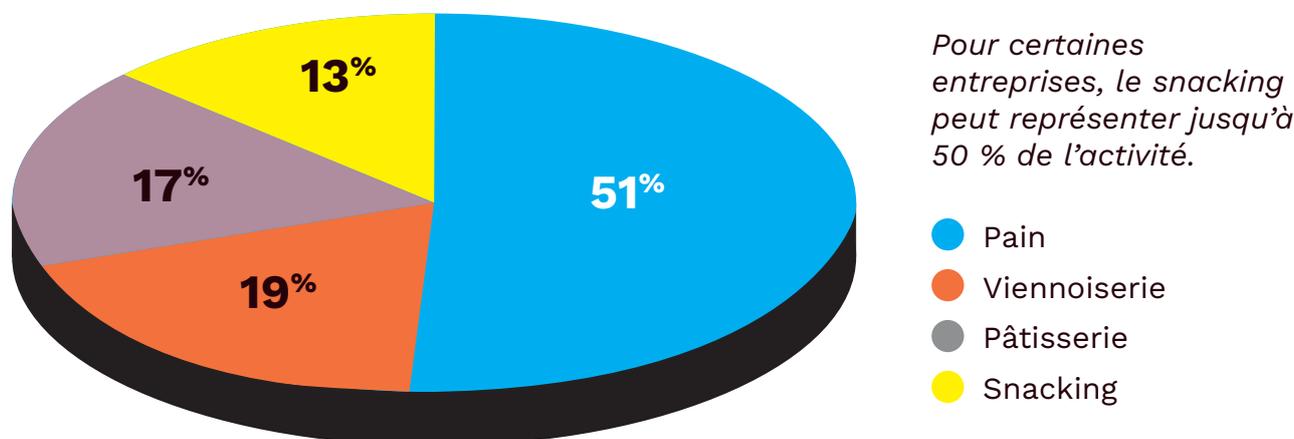
LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires (abrégé « CA ») est le premier indicateur à connaître. Il est composé de la revente et la vente de la production de produits finis

Différence avec le bénéfice

Le chiffre d'affaires ne doit pas être confondu avec le bénéfice, qui résulte de la différence entre les produits et les charges de l'entreprise. **Une entreprise peut donc réaliser un important chiffre d'affaires sans pour autant faire des bénéfices.**

VENTILATION TYPE DU CA AU NIVEAU NATIONAL



Bien connaître son activité permet d'adapter l'offre à la demande.

Les indicateurs à connaître :

- Répartition du CA par Famille
- Nombre de clients / jour
- Panier Moyen (chiffre d'affaires du jour / nb de clients du jour) - CA en extérieur
- Nombre de jour ouverture / Fermeture vs année N-1

N. B: CA en extérieur : à déterminer en cas de vente.

Il correspond aux contrats de fournitures, aux ventes en tournée.

LA MARGE BRUTE

Elle correspond à la différence de la vente – les coûts d'achats.

A - RÉSULTAT COMPTABLE		13 0 0 4 2 0 2 3	13 0 0 4 2 0 2 2
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises * dont export et livraisons intracommunautaires	209	210
	Production vendue { biens } services *	215	214
		217	218
	Production stockée * (Variation du stock en produits intermédiaires, produits finis et en cours de production)		222
	Production immobilisée *		224
	Subventions d'exploitation reçues		226
	Autres produits		230
	Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)		232
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises * (y compris droits de douane)		234
	Variation de stock (marchandises) *		236
	Achats de matières premières et autres approvisionnements * (y compris droits de douane)		238
	Variation de stock (matières premières et approvisionnement) *		240
	Autres charges externes * : (dont crédit bail : mobilier - immobilier)		242
	Impôts, taxes et versements assimilés (dont taxe professionnelle (CFE et CVAE * 243 1 475))		244
	Rémunérations du personnel *		250
	Charges sociales (cf. renvoi 380)		252
	Dotations aux amortissements *		254
	Dotations aux provisions		256

**Marge Brute
(Commerciale)**

=

CA

-

**Consommables
(marchandises,
matières)**

**Concernant le taux de marge brute,
le référentiel métier peut varier de 70 % à 78 %
selon les régions.**



Si ce taux de marge brute est inférieur à ce référentiel métier, il faut identifier les causes :

- la politique tarifaire ;
- le poids de produits ;
- la perte ;
- le vol

Afin de trouver des optimisations et des solutions pour parvenir à ce référentiel.

POLITIQUE TARIFAIRE

MAÎTRISER SES COEFFICIENTS

Coefficients fonction de la typologie du produit (données en moyenne)



Coef. 7 à 9



Coef. 5,5 à 6



Coef. 4 à 6



Coef. 3,5 à 4,5



Coef. 2 à 4

TAUX DE MARGE BRUTE

Préconiser 75 % minimum de taux de marge brute.

Calcul du taux
de Marge brute

=

(Prix
de vente HT

-

Prix de Revient
PRM)

÷

Prix
de vente HT

Prix de vente: **2,30 €**
poids: **90 gr**



=

38 cts de PRM
Taux de marge brut:
82,57 %

Prix de vente: **2,30 €**
poids: **130 gr**



=

55 cts de PRM
Taux de marge brut:
74,82 %

Exemples

LE POIDS DU PRODUIT

Au travers des exemples ci-dessous, vous pourrez identifier facilement que fonction du prix de vente et du poids du produit, votre taux de marge brut peut être au-dessus (en vert) ou en-dessous (en rouge). Il faudra alors rectifier le prix du produit ou le poids.

Prix de vente: **4 €**
poids: **120 gr**



=

74 cts de PRM
Taux de marge brut:
80,40 %

Prix de vente: **4,50 €**
poids: **120 gr**

Taux de marge brut:
82,59 %

Prix de vente: **4 €**
poids: **180 gr**



=

1,11 cts de PRM
Taux de marge brut:
70,62 %

Un Conseil :



Utiliser des moules moins haut.
3,5 au lieu de 4,5

Autres exemples : bien déterminer son prix de revient au début.

Prix de vente: **4 €**
poids: **60 gr** de thon



=

92 cts de PRM
Taux de marge brut:
74,70 %

Prix de vente: **4,20 €**
poids: **60 gr** de thon

Taux de marge brut:
75,92 %

Prix de vente: **4,90 €**
poids: **100 gr** de thon



=

1,36 cts de PRM
Taux de marge brut:
69,50 %

LA PERTE

Evitez la perte mais veillez à ce que le client ne manque pas de pain le soir.

Le recours à du précuit peut permettre d'éviter la perte. Toutefois, d'autres solutions existent, comme de réutiliser certains de vos pains dans le cadre de votre préparation de snacking chaud ou froid du lendemain.

Au-delà du geste environnemental, prévenir la production de déchets c'est :

- une réduction des charges grâce à une baisse des coûts d'élimination de déchets et à la diminution des achats de matières, d'emballages ou de consommables,
- un gain de temps sur les déchets qui ne sont plus à gérer.

Vous pouvez opter pour un contrôle des poubelles avec l'utilisation de sacs transparents. Ainsi, vous saurez exactement ce qui est jeté.

LES CHARGES EXTERNES

Les charges externes sont l'ensemble des services achetés par l'entreprise à l'extérieur.

PRO	Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)	232	593 111	567 644
	Achats de marchandises * (y compris droits de douane)	234	11 611	10 929
	Variation de stock (marchandises) *	236	144	112
	Achats de matières premières et autres approvisionnements * (y compris droits de douane)	238	179 407	158 772
IMPUTATION	Variation de stock (matières premières et approvisionnement) *	240	(2 135)	(1 547)
	Autres charges externes * : (dont crédit bail : - mobilier - immobilier)	242	72 165	71 063

Autres achats & charges externes

Poste énergie / eau
3 à 4 % du CA

- Achats électricité
- Achats gaz
- Achat eau

Le loyer moyen en province
6 à 7 % du CA

- Achats fournitures entretien
- Achats petit équipement
- Vêtements de travail
- Fournitures administratives

Tendance loyer en IDF
8 à 10 % du CA

- Loyer
- Loyer tpe
- Locations machines boissons
- Crédit bail
- Charge locative & copropriété
- Entre.repar/biens immobiliers
- Maintenance

Option efficace pour financer le renouvellement de son matériel

- Primes d'assurance
- Assu emprunt
- Commissions et courtages
- Honoraires (comptable...)
- Frais acte et contentieux
- Transport sur achat
- Telephonie
- Services bancaires
- Commissions cb
- Commissions titres restaurant
- Cotisations CGA

Les charges externes représentent un total de 15 à 20 % de votre CA.



QUELQUES CONSEILS POUR FAIRE DES ECONOMIES :

- ✓ Vérifier l'éclairage et pensez à mettre en place des LED.
- ✓ Allumer les fours de manière optimale par rapport aux opérations de cuisson.
- ✓ Attention à la fuite du froid : contrôle des joints des armoires ou des meubles frigorifiques.
- ✓ Négocier son assurance emprunteur (Loi Bourquin).
- ✓ Négocier les différents frais de banque à la baisse auprès de votre agence (ex : les commissions de CB)

LA MASSE SALARIALE

Cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise.

CHARGES	DETTES
641 - Rémunérations du personnel (salaires bruts)	421 - Personnel rémunération due (salaire net)
645 - Charges de sécurité sociale et de prévoyance (charges patronales)	43 - Organismes sociaux : • 431 : Sécurité sociale et Pôle emploi • 437 : Autres (retraites complémentaires, mutuelles)

Pensez à consulter la Convention collective nationale. IDCC : 843
Pensez à utiliser le fonds de péréquation de la profession (article 37bis)

Une affaire de 450 k€ peut être composée de 5 personnes (vente et production).

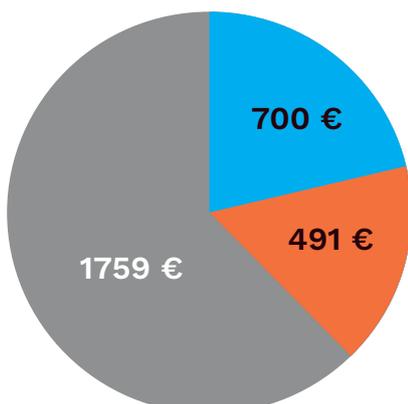


5 personnes équivalent à un temps plein.

Actuellement, **un salarié temps plein doit générer 90 000 € de CA afin de pouvoir le financer.**

Voir l'aménagement des horaires de nuit grâce au pré-cuit et à la rationalisation de votre production.

Le coût du travail avec comme exemple un salaire brut de 2 250 €.



COMPOSITION D'UN SALAIRE

- Charges patronales
- Charges salariales = 36 766 €/ AN*
- Salaire Net

*Avec la prime de fin d'année conformément à la convention collective de la boulangerie artisanale.

L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

C'est une notion très importante, le poumon de l'entreprise. En cas de reprise, cela permet de rembourser ses emprunts, payer ses cotisations et de verser une rémunération.

Détermination de l'excédent brut d'exploitation

	En K€	En %
+VALEUR AJOUTÉE		
+ Subventions d'exploitation		
- Impôts, taxes et versements assimilés		
- Salaires et traitements		
- Charges sociales		
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)		

En lisant le compte de résultat de l'entreprise,
on peut également calculer l'EBE de la façon suivante :

$$\text{EBE} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{dotations aux amortissements} \\ + \text{autres charges} - \text{autres produits.}$$

EXEMPLE D'EXPLOITATION

Situation de la moins favorable à la plus favorable



EXEMPLE 1 EXEMPLE 2 EXEMPLE 3

COMPTE DE RÉSULTAT	Simulation exploitant n°1	Simulation exploitant n°2	Simulation exploitant n°3
CHIFFRE D'AFFAIRES HT	500 000	500 000	500 000
ACHATS MP ET MDISÉS	140 000	120 000	110 000
MARGE BRUTE	360 000	380 000	390 000
TAUX DE MB : MB/CA	72.0%	76.0%	78.0%
AUTRES ACHATS ET SERVICES ENTÉRIEURS 2036	100 000	100 000	100 000
IMPOTS ET TAXES	8 500	8 500	8 500
Salaires	162 398	145 044	136 590
Charges sociales	53 854	51 264	45 071
Total masse salariale	216 252	196 308	181 561
Taux masse salariale	43,25%	39,26%	36,63%
EBE : excédent brut d'exploitation	35 148	75 192	99 839
Dotation aux amortissements	12 000	12 000	12 000
Charges financières	11 000	11 000	11 000
IMPÔT SOCIÉTÉ	1 917	9 658	16 550
RÉSULTAT NET	10 411	42 534	60 280
Dotation aux amortissements	12 000	12 000	12 000
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	22 411	54 534	72 280
Remboursement prêt bancaire (capital)	-53 000	-53 000	-53 000
Trésorerie disponible	-30 589	1 534	19 280

Il y a deux postes à contrôler tous les mois, la marge brute et le taux de masse salariale voire maximum tous les trimestres.

et aussi le ratio masse salariale et achat à stock constant.

POINTS JURIDIQUES

LE VOL



RECOURS À DES SYSTÈMES DE VIDÉOSURVEILLANCE

L'employeur qui envisage de mettre en place un système de vidéosurveillance, doit se conformer à l'obligation préalable d'information des salariés de la mise en place d'un tel dispositif.

Cette information doit comprendre une description détaillée de la finalité du traitement envisagé, des modalités de mise en œuvre du système de surveillance, et la durée ou les critères de la conservation des données. L'employeur doit encore respecter son engagement à ne pas utiliser les données collectées pour une autre finalité que celle prévue dans l'information préalable. L'obligation d'informer individuellement les salariés ne concerne pas les systèmes de vidéoprotection intégrés dans des locaux où les salariés ne travaillent pas, tels qu'un entrepôt de marchandises.

Un affichage réglementaire doit être apposé dans les locaux. Si le local surveillé reçoit du public, il faut l'autorisation du préfet.

La légitimité de la mesure

La mise en place de caméras de surveillance doit viser un but légitime tel que celui consistant à sécuriser les accès d'un bâtiment ; à assurer la sécurité du personnel ou des clients ; à protéger les biens ; à organiser et encadrer une évacuation rapide des personnes en cas d'incident. La finalité poursuivie doit être précisée au préalable. Toutefois, il a déjà été décidé que les enregistrements effectués par des caméras de surveillance pouvaient être utilisés au sein d'une brasserie comme mode de preuve de la faute d'un salarié, même si la finalité première du dispositif n'était pas de contrôler les salariés, mais de protéger les biens.

Les caméras destinées à surveiller un lieu d'accès, soit l'entrée, la sortie, le hall, ne peuvent disposer que d'un champ de vision limité à la surface strictement nécessaire pour visualiser les personnes. S'agissant de la surveillance continue, les salariés disposent du droit de ne pas être soumis à une surveillance permanente : celle-ci serait attentatoire à leurs libertés individuelles, mais également source de stress dans l'accomplissement de leur mission.

Preuve vidéo d'un vol commis par le salarié

Les enregistrements vidéo produits afin de prouver le vol commis par un salarié sont recevables si le dispositif de surveillance n'a pas été installé dans le but de surveiller les salariés, mais pour des raisons de sécurité. Dans une affaire, un salarié a été repéré sur les images de la vidéosurveillance d'un hôtel. Ce salarié, chef de rang, a volé un casier de 9 bouteilles provenant de la cave à vin (8 610 euros). Il est licencié pour faute grave. La Cour d'appel de Paris donne droit à l'employeur parce que la mise en place de cette vidéosurveillance ne visait pas le contrôle des salariés.

BAIL CLASSIQUE DE BOULANGERIE :

durée : 3-6-9

Le bail : le renouvellement

Le renouvellement n'est pas automatique et pensez à regarder la date anniversaire de votre bail (vous risquez un dé plafonnement de votre loyer s'il atteint 12 ans du fait d'une prolongation en tacite reconduction).

Comment faire ?

Recevoir le congé avec l'offre de renouvellement par le bailleur par voie d'huissier ou par LRAR. Ou faire une demande de renouvellement par voie d'huissier 6 mois avant.

Ne pas acheter un fonds dont le renouvellement du bail n'est pas acté.

En cas de travaux :

Vérifiez les clauses de votre bail. Le plus souvent, informer par écrit le propriétaire de votre projet. Ne pas changer la destination d'une pièce sans l'accord écrit et préalable du bailleur.





Confédération Nationale
de la Boulangerie
et Boulangerie-Pâtisserie
Française

Siège social et secrétariat :

27, avenue d'Eylau - 75782 Paris Cedex 16
Tél. 01 53 70 16 25 - Fax 01 47 27 15 77

Boulangerie.org

