

GÉRER pour GAGNER

MAI
JUIN
JUILLET 2020 N°54 Le journal du
Réseau Cerfrance

artisanat | commerce | services

STRATÉGIE COMMERCIALE

S'adapter aux nouvelles tendances

COVID-19

Le Réseau Cerfrance
mobilisé et solidaire
p. 2

P. 15 MANAGER
Osez les entretiens
avec vos salariés !

P. 16 INFORMER
Pacte Dutreil : quoi de
neuf ?

P. 20-21 ANALYSER
L'économie de proximité :
de la valeur ajoutée territoriale



CONSEIL &
EXPERTISE COMPTABLE

www.cerfrance.fr

LE RÉSEAU
CERFRANCE
entreprendre, ensemble

SOMMAIRE

DOSSIER STRATÉGIE COMMERCIALE

- P. 4 **Être à l'écoute et s'adapter aux évolutions**
- P. 4-7 **Ripair : stratégie commerciale et petite entreprise**
Miser sur son savoir-faire.
- P. 8 **Nouvelles tendances de consommation**
Des attentes toujours plus personnalisées.
- P. 9 **Les enjeux du marketing**
Quelle est la bonne stratégie ?
- P. 10 **Objectif S.M.A.R.T.**
Ou comment mesurer l'efficacité de vos actions ?
- P. 11 **Les outils pour vendre et fidéliser**
Jouez sur le multicanal !
- P. 12 **Se mettre en ordre de marche**
Méthodologie en 4 étapes.
- P. 13-14 **Sécurisez la vente !**
Des documents contractuels à ne pas négliger.
- MANAGER**
- P. 15 **Osez les entretiens avec vos salariés !**
Des échanges souvent bénéfiques.
- INFORMER**
- P. 16 **Transmission d'entreprise et pacte Dutreil**
Quoi de neuf ?
- COMPRENDRE**
- P. 17-18 **Dépenses et charges**
Faites-vous vraiment la différence ?
- DÉCRYPTER**
- P. 19 **Plan d'Épargne Retraite**
Épisode 1 : dessine-moi un PER !
- ANALYSER**
- P. 20-21 **L'économie de proximité**
De la valeur ajoutée territoriale.
- ÉVALUER**
- P. 22-23 **Chiffres utiles**
- RÉUSSIR**
- P. 24 **La Ferme de Fardissou**
La nature est en vous !

l'édito

Chers adhérents,

À l'heure où nous bouclons ce journal, nous vivons depuis près d'un mois une situation totalement inédite. Le Covid-19 affecte nos familles, nos entreprises, notre façon de vivre et de travailler, et cela à travers le monde.

J'espère que personnellement vous allez bien, vous et les vôtres qui vivez cette période de confinement.

Votre santé, celle de vos proches, celle de vos collaborateurs est le bien le plus précieux du moment, qu'il faut s'attacher à préserver le mieux possible.

Guidé par son sens de la responsabilité et de la solidarité, votre Réseau d'AGC Cerfrance a rapidement réagi afin de vous apporter tout l'appui nécessaire, à vous qui pouvez rencontrer des difficultés à maintenir votre activité professionnelle. Je tiens ici à remercier tous les collaborateurs qui ont, par la force des circonstances, modifié leurs habitudes de travail pour servir au mieux et en sécurité vos besoins de chefs d'entreprise. Je salue d'ailleurs le dévouement et les actions de tous ceux d'entre vous, et en particulier les professionnels de santé, ainsi que tous les acteurs des services de première nécessité, qui contribuez solidairement à l'effort collectif dans cette bataille contre le virus.

Le dossier de ce numéro, conçu avant le début du confinement, parle de s'adapter aux évolutions et aux changements : de société, de modes de consommation... Ce que, plus rapidement que prévu, le contexte actuel impose.

Soyez assurés que pour vous accompagner à franchir ce cap difficile, votre comptable, votre conseiller, et l'ensemble des collaborateurs de Cerfrance sont, plus que jamais, mobilisés à vos côtés.



Hervé Demalle,
Président
du Conseil National
du Réseau Cerfrance



Retrouvez nos vidéos et tous nos conseils sur :
www.facebook.com/Cerfrance

GÉRER pour GAGNER artisanat | commerce | services

Éditeur : Conseil National du Réseau Cerfrance
Association loi 1901 - Siège social : 18 rue de l'Armorique
75015 Paris - Tél. 01 56 54 28 28
No CPPAP - 0424 G 88872 - Tiré à 47 432 exemplaires
ISSN 1293-6383 - Ce numéro comporte 24 pages.
Parution trimestrielle : mai - juin - juillet 2020
Prix du n° : 2,50 € TTC - Dépôt légal à parution
Abonnement annuel : 4 numéros : 10 € TTC
Service abonnement - Tél. 01 56 54 28 28 ou www.cerfrance.fr
Directeur de la publication : Hervé Demalle
Directrice de la rédaction : Bénédicte El Nemer - Le Masson
Rédactrice en chef : Elsa Philippe

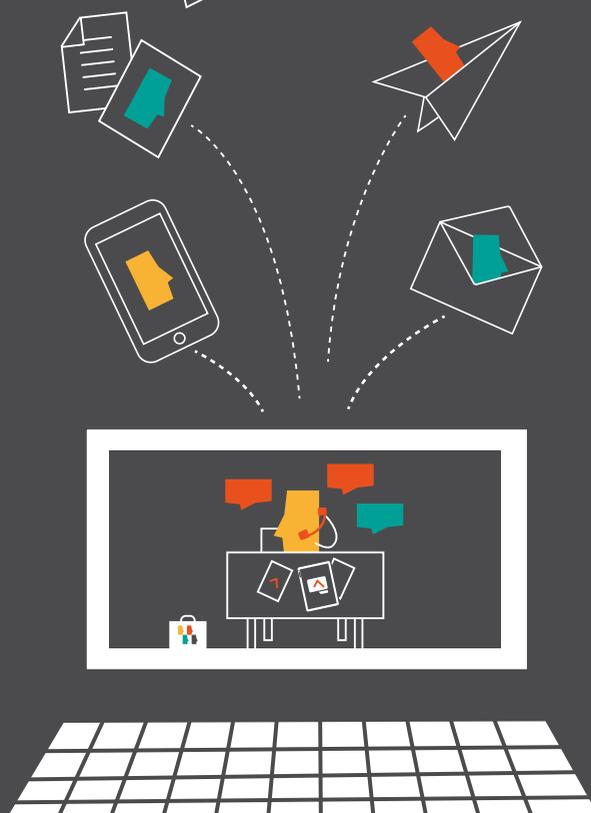
Comité de rédaction composé de collaborateurs du Réseau Cerfrance : Anne Bras (Finistère), Mylène Chamant (Moselle), Christophe Delestre (Seine Normandie), Christelle Dupin Rappart (Méditerranée), Bénédicte El Nemer-Le Masson (Paris), Emmanuel Grange (Isère), Sandrine Jean (Haute-Loire), Noëlle Lecuyer (Yonne), Thierry Lemaître (Champagne Nord Est - Ile de France), Jacques Mathé (Poitou-Charentes), Emmanuelle Parou (Centre-Limousin), Elsa Philippe (Paris), Serge Thomas (des Savoie)
Conception - réalisation : Image Plus - PIBS (Parc d'Innovation Bretagne Sud) - Place Albert Einstein - CP 49 - 56038 Vannes
Tél. 02 97 40 10 10 - Courriel : image-plus@wanadoo.fr

Photographies : Conseil National Cerfrance, Adobe Stock, Image Plus, Marthe Lemelle - **Impression :** Ataraxy - 5 chemin du Buron - 44300 Nantes
Le Réseau Cerfrance s'engage en faveur de la protection de l'environnement. Ce journal est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement. L'impression est assurée par une imprimerie labellisée Imprim'vert, attestant de bonnes pratiques dans la récupération et le traitement des déchets dangereux.



Simon Serpollet
adhérent Cerfrance
des Savoie

Le Réseau Cerfrance
mobilisé et solidaire,
à vos côtés.



ÊTRE À L'ÉCOUTE ET S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS

Qu'est ce qui fait qu'une entreprise existe ? Réponse : ses clients. La réponse peut paraître réductrice mais elle n'en demeure pas moins vraie. Une entreprise sans client, cela n'existe pas. Des exemples célèbres (Kodak, Nokia...) sont là pour nous le rappeler, les entreprises qui durent sont celles qui ont su s'adapter et répondre aux attentes des clients.

Et en la matière, force est de constater que le changement est permanent. L'évolution des technologies, les outils de communication, les enjeux écologiques... autant de facteurs qui chamboulent notre société et modifient nos comportements.

Les clients d'hier ne sont pas les mêmes que ceux d'aujourd'hui, et eux-mêmes sont différents de ceux de demain.

Il serait illusoire d'imaginer que les petites entreprises restent en marge de ces mutations. La fidélisation et la conquête de nouveaux clients sont une nécessité qui ne peut pas (ou plus) relever de la seule technique "du doigt mouillé".

Au final, comprendre sa clientèle et connaître ses attentes revient à mettre sur pied une démarche marketing et, autant s'en convaincre tout de suite, parler "stratégie marketing" dans une petite entreprise n'est ni incongru, ni trop compliqué... à condition, bien sûr, d'adapter les schémas d'analyse et les outils mis en œuvre aux caractéristiques des petites entreprises.

C'est ce que nous vous proposons d'évoquer au travers de ce dossier. Bonne lecture !

Serge Thomas, CONSEILLER D'ENTREPRISE

Ripair : stratégie commerciale et petite entreprise Miser sur son savoir-faire

C'EST À TALLOIRES, AU PIED DU COL DE LA FORCLAZ ET À QUELQUES ENCABLURES DU LAC D'ANNEY, QU'EST IMPLANTÉE RIPAIR, SOCIÉTÉ SPÉCIALISÉE DANS LE CONTRÔLE ET LA RÉPARATION DE VOILES DE PARAPENTE. PRÈS DE 30 ANS APRÈS SA CRÉATION, L'ENTREPRISE RESTE LEADER SUR SON MARCHÉ. MALGRÉ LES ANNÉES ET LE CHANGEMENT DE DIRIGEANT, LA PASSION ET L'ENVIE DE PROGRESSER RESTENT INTACTES.

Serge Thomas, CONSEILLER D'ENTREPRISE

CONTRÔLES &
RÉPARATIONS



CONTRÔLER, RÉPARER, PLIER...
EXPERTISE & SAVOIR-FAIRE



RIPAIR

Depuis 9 ans, c'est en fin connaisseur et passionné de parapente que Simon Serpollet assure expertise, confiance et sécurité à ses clients.



1993, Bertrand Maddalena crée Ripair. À l'époque, la pratique du parapente est encore rare et il faut tout inventer. Contrôler ou réparer une voile de parapente ne va pas de soi : on ne raccommode pas une voile comme on fait un simple ourlet, le risque pour l'utilisateur n'étant pas au même niveau. Ripair a grandi au même rythme que le développement de la pratique du parapente, affirmant au fil du temps son savoir-faire et sa position de leader sur son marché.

Le changement dans la continuité

2011 est un tournant dans l'histoire de Ripair, Bertrand Maddalena passe la main à Simon Serpollet et Philippe Barnier. Loin d'être une rupture, cette transmission est un **passage de témoin**. Les

repreneurs connaissent bien le milieu du parapente, pratiquant eux-mêmes cette discipline. Simon dispose d'une solide expérience dans la conception d'accessoires de parapente, et, pour ne rien gâcher, il sait se servir d'une machine à coudre. Depuis cette date, tout a changé sans réellement changer. Les dirigeants de Ripair ne sont plus les mêmes, le logo a été revisité et la société a déménagé (à quelques dizaines de mètres de son ancien atelier). Parallèlement, le marché a commencé à se contracter : le nombre de parapentistes augmente peu et des ateliers concurrents font leur apparition. Pour Ripair, cela se traduit par un nombre stagnant de voiles à contrôler. **Le besoin de trouver des relais de croissance devient un enjeu.**

Retrouver un cap, une ambition

La première idée est de concevoir un produit totalement nouveau qui associe les sensations du vol libre à la pratique du ski. Pendant des mois, la vie de la société a été rythmée par ce projet innovant : mise au point du prototype, tests, lancement de la production... Le temps et l'argent investis étaient à la hauteur des ambitions mises dans ce produit. Avec le recul, ce projet arrivait trop tôt pour Ripair. **L'envie avait pris le pas sur la raison** : faire reposer la diversification de l'activité sur un produit aussi innovant était risqué. Après l'abandon du projet, Simon a ressenti la nécessité de se poser et de redéfinir les contours de la stratégie commerciale de l'entreprise. C'est aussi à ce moment ►

Ripair, c'est une équipe soudée qui effectue avec le plus grand soin le contrôle et la réparation des voiles.



CARTE D'IDENTITÉ

SARL Ripair

Z.A. de Perroix
109 chemin de Pré Monteux
74290 Talloires

Création

1^{er} juin 1995

Gérant

Simon Serpollet

Effectifs

10 salariés (dont le gérant)

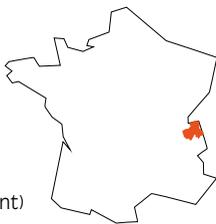
Activités

Contrôle et réparation de voiles de parapente

Clientèle

Clubs associatifs, particuliers, écoles de parapente

www.ripair.com



que Philippe, l'associé de Simon, se retire de Ripair, laissant Simon seul aux commandes de la société. Seul, mais pas vraiment, car le dirigeant sait qu'il peut compter sur une équipe soudée et dotée d'un précieux savoir-faire.

Revenir aux fondamentaux

Il a fallu, dans un premier temps, réaliser un "diagnostic de performance commerciale", proposé par Cerfrance. L'analyse des forces et faiblesses de la société, la prise en compte de son environnement et des évolutions du marché du parapente ont débouché sur des constats simples, mais qui ont permis d'**élaborer un plan d'action réaliste**, en phase avec les savoir-faire de la société et ses moyens humains et financiers.

1 Renforcer "le cœur de métier" et l'expertise

Les activités de contrôle et de réparation de voile représentent 80 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. De plus, c'est sur ces métiers que s'est construite la notoriété de la société. Ces activités sont le "**cœur de métier**" de Ripair, il est donc primordial de le préserver et de le muscler.

Les actions mises en œuvre tournent alors autour d'un objectif : **valoriser et rendre plus lisible le savoir-faire de Ripair**. Concrètement, cela se matérialise par la création du label "**Contrôlé par Ripair**" qui garantit au client l'application d'un cahier des charges strict ou encore un service de prêt de "**voile de courtoisie**" en attendant la réparation de la voile. Autre axe important de travail, **l'engagement sur les délais**. Une voile déposée le matin est restituée dans la journée sur prise de rendez-vous. Ces actions, et d'autres, doivent permettre à la société de rester en



Aujourd'hui, plus de 50 marques font confiance au savoir-faire de l'équipe.

phase avec les attentes de ses clients et de conforter son statut de leader.

2 Diversifier son activité en réponse à des besoins

En parallèle, la diversification n'est pas laissée de côté mais, contrairement à sa première tentative, Simon a privilégié une voie moins innovante et plus centrée sur les nouvelles tendances et attentes des clients.

Deux initiatives permettent d'illustrer cette démarche. La première concerne la **création d'une plateforme en ligne de vente de voiles d'occasion**.

La logique de la plateforme n'est pas en elle-même très originale puisqu'elle vise à mettre en relation vendeurs et acheteurs de voiles d'occasion (particuliers, écoles de parapentes...) mais, en plus de faciliter le contact, elle permet de **sécuriser la transaction** en garantissant à l'acheteur que la voile est en bon



Contrôle de précision des longueurs des suspentes, assisté par ordinateur.



Pliage minutieux de la voile avant remise à son propriétaire.



Que ce soit pour un contrôle annuel ou un accrochage, Ripair inspecte dans le moindre détail le matériel et délivre un rapport de contrôle et/ou réparation.

état à travers la certification **“Occasion Garantie Ripair”**.

Par ailleurs, Simon s’attache à valoriser les connaissances techniques accumulées par son équipe grâce aux **2 500 voiles contrôlées chaque année**. Cette connaissance spécifique des produits et de leurs imperfections est une mine d’informations pour permettre aux constructeurs d’améliorer leurs produits. Ces retours d’expérience vont au-delà des partenariats techniques noués avec les fabricants de voiles de parapente. Aujourd’hui, Simon met le savoir-faire de l’entreprise au service d’actions de recherche et de développement, et dans la mise au point de prototypes (voiles, parachutes...) pour le compte de grands groupes (Thales, CNES...). Pour ces groupes, il s’agit de produits de niches pour lesquels ils ne souhaitent pas internaliser la recherche et le développement : une opportunité pour Ripair.

Un enjeu de taille : avoir le temps de faire ce que l’on a décidé

Un obstacle peut limiter la montée en puissance du plan d’action : le temps dont dispose Simon. Comme beaucoup de dirigeants de petites entreprises, il cumule de nombreuses tâches toutes plus chronophages les unes que les autres. Le fait de devoir gérer en permanence les urgences risque de reléguer ses actions de développement au second plan. Un recrutement a permis de travailler sur la partie communication et suivi du processus de production, mais ce n’est qu’un début, la structure doit encore s’adapter. C’est toute l’organisation de l’activité qui est impactée par la redéfinition des tâches entre salariés et dirigeant, l’amélioration des outils de suivi, ou encore l’émergence de nouvelles compétences au sein de la société.



RETROUVEZ CE REPORTAGE DANS L'ÉMISSION "PAROLES D'ENTREPRISE" SUR LA CHAÎNE TÉLÉ. : DEMAIN !

À PARTIR DU LUNDI 6 JUILLET 2020 à 07h20, puis M. 19h20 - Me. 21h30 J. 12h35 - V. 08h00 - S. 12h00 - D. 19h30

REDIFFUSION SEMAINE SUIVANTE L. 16h55 - M. 07h20 - Me. 19h20 J. 20h30 - V. 11h25 - S. 08h00 - D. 12h00

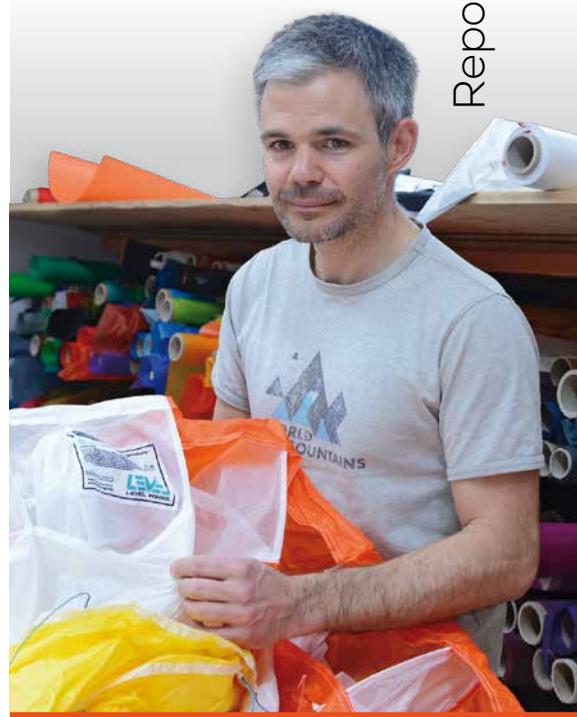
- ADSL : canal 31 TNT Ile de France, canal 94 Numéricable, canal 236 Free, canal 165 Orange, canal 337 SFR
- Réseaux câblés
- Internet : www.demain.fr
www.cerfrance.fr



Le pliage du parachute de secours : opération délicate que seul Simon réalise.



En parallèle, la société fabrique également des produits sur-mesure comme, par exemple ici, des sacs de transport pour toile de tente.



Reportage



NOUVELLES TENDANCES DE CONSOMMATION

DES ATTENTES TOUJOURS PLUS PERSONNALISÉES

Difficile à cerner et souvent soumis à des injonctions contradictoires, le consommateur reste maître du jeu, que ce soit pour son alimentation ou sa demande de services. L'offre omniprésente et multicanale, ajoutée aux enjeux de préservation de la planète, a modifié fortement les habitudes des clients.

Jacques Mathé, ÉCONOMISTE

CONSOMMER MOINS MAIS MIEUX

La généralisation des offres multicanales (en magasin, sur internet,...) conduit à l'immédiateté et au "tout, tout de suite". L'indisponibilité d'un produit dans un espace de vente habituel fait le lit du concurrent. Les commerçants qui ne sont que revendeurs sont très sensibles à ces comportements. Dans l'artisanat (métiers de bouche ou bâtiment), le rapport qualité/prix freine cette tendance à la volatilité des clients : la qualité de la relation clients sera le facteur clé de la réalisation de la vente ; auquel il faut ajouter la notion de plaisir.

Les experts ne voient pas vraiment de décroissance de la consommation mais plutôt la volonté de consommer mieux, plus utile.

Les Français ont pris conscience qu'ils peuvent **s'alimenter moins, consommer différemment et éviter le gaspillage**. Les produits naturels et bio continuent d'être sollicités et les ventes en volume de produits de confort sont à la baisse (maquillage -5 %, alcool -6 %, produits bébé -7,5 %)¹. C'est aussi **le boom des produits d'occasion**, de deuxième main, et le retour du dépannage plutôt que de jeter ce qui ne fonctionne plus.

Les boutiques de réparation des produits électroniques ou mécaniques et les auto-entrepreneurs du bricolage ont le vent en poupe.

DES CONSOMMATIONS DIFFÉRENTES SELON LES PROFILS

Le consommateur moyen n'existe plus. On constate un clivage prononcé en fonction des revenus et une fragmentation de la société française. La crise des gilets jaunes a aussi révélé **un clivage ville/campagne qui affecte les modes de consommation**. Les clients des zones rurales n'accèdent pas aux mêmes offres et à la même compétition prix que ceux des secteurs urbains. Ce sont d'ailleurs les populations urbaines et aisées qui sont sensibilisées aux produits éthiques, environnementalement corrects et éco-responsables.

Pour la génération des millenials (nés aux alentours de 2000), le "on-line"² prime sur le magasin. **Les points de vente physiques doivent, plus que jamais, donner envie aux clients de se déplacer**. C'est donc l'ensemble de la relation commerciale (rapidité, qualité,...) qui va faire la différence avec l'achat en ligne. A contrario, les consommateurs plus âgés, notam-

ment les retraités, recherchent des commerces et services de proximité.

DES CONSOMMATEURS EN DEMANDE D'AVIS

Enfin, il faut insister sur les facteurs d'influence au moment de l'achat. Les chiffres¹ ci-dessous révèlent **l'impact du conseil et de l'expérience de l'entourage** dans l'acte d'achat. Si l'on ajoute les avis des autres clients publiés sur internet, ces recommandations représentent plus des 2/3 des incitations à l'achat. On comprendra aisément **la nécessité pour tout commerçant ou artisan de mesurer le degré de satisfaction de chaque client** dans son expérience d'achat ou de service. La notoriété de la marque ou la publicité ne suffisent plus.

Facteurs d'influence au moment de l'achat¹

- Avis des amis, de la famille ou des collègues : **33 %**
- Expérience client avant achat : **19 %**
- Avis en ligne : **17 %**
- Notoriété de la marque : **14 %**
- Publicité : **13 %**

Qui a dit que le consommateur achetait les yeux fermés ?

1 - Source : étude Kantar 2019 2 - Achat sur internet



LES ENJEUX DU MARKETING

QUELLE EST LA BONNE STRATÉGIE ?

L'arrivée du digital a nettement exacerbé les attentes des consommateurs en termes de délais, de qualité, de transparence... Le marketing devient alors plus que jamais déterminant, quels que soient la taille de l'entreprise ou le secteur dans lequel elle évolue. Les enjeux à relever sont identiques, seuls les moyens et la priorisation des actions divergent.

Emma Hars,
RESPONSABLE
DÉVELOPPEMENT ET MARKETING

Réfléchir à sa stratégie marketing, c'est d'abord **identifier ses enjeux prioritaires** : Comment trouver de nouveaux clients ? Comment vendre plus à sa clientèle actuelle ? Comment fidéliser ? Comment moderniser son offre pour être en phase avec le marché visé ?

Ensuite, le marketing consistera à mettre en place un plan d'actions qui permettra de **proposer son offre au bon endroit, au bon moment et à la bonne personne**. Ce n'est donc pas l'apanage des grandes entreprises ! Le budget et les compétences sont souvent des freins pour les plus petites entreprises, raison de plus pour optimiser sa stratégie en se posant les bonnes questions.

Les questions à se poser pour construire une bonne stratégie marketing

1 Quelle est mon offre ?

Il est important de prendre le temps de décrire son offre, qu'il s'agisse d'un produit ou d'une prestation de service et surtout de s'assurer que cette offre soit **compréhensible, attractive aux yeux du client cible visé**. Un produit ou un service doit répondre à un besoin précis et clairement identifié. Quel est le **bénéfice client** offert par mon produit ou mon service ?

2 Qui sont mes clients ?

Une offre doit s'adapter parfaitement au marché qu'elle vise en priorité. Il ne faut donc pas négliger la **connaissance client**. Pour cela, on peut dessiner le portrait type du client cœur de cible selon différents critères (âge, genre, catégorie socio-professionnelle, localisation, habitudes de consommation...). Bien connaître sa cible, c'est savoir **adapter son offre** pour coller à ses attentes, c'est trouver les bons arguments pour convaincre, choisir des horaires d'ouverture adaptés, proposer des services associés... et donc mieux vendre !

3 À quel prix ?

Le prix d'une prestation de service ou d'un produit ne se décrète pas sans avoir exploré le marché en amont. Il s'agit de mesurer à quel prix on pourra convaincre sa cible d'acheter. Pour cela, il ne faut pas hésiter à **étudier la concurrence, interroger ses prospects ou ses clients, tester plusieurs offres**... Une bonne offre au mauvais prix ne trouvera pas sa clientèle.

4 Comment promouvoir mon offre ?

L'enjeu de la communication sera de **trouver les canaux qui permettent de toucher la cible** au bon endroit au bon moment. D'où l'intérêt de bien connaître ses clients pour savoir où les retrouver ! Ma clientèle est-elle adepte des réseaux sociaux, quelle radio écoute-t-elle, quel secteur géographique viser en priorité ? Une fois les bons canaux de communication identifiés, les variables comme **les promotions ou les remises commerciales** permettront à leur tour d'attirer les prospects et de convaincre au moment de l'achat.



OBJECTIF S.M.A.R.T.

OU COMMENT MESURER L'EFFICACITÉ DE VOS ACTIONS ?

Unité de mesure spécifique, ambitieuse mais réaliste, la méthode SMART est couramment utilisée pour mesurer l'efficacité des actions marketing et commerciales.

Christophe Delestre, DIRECTEUR COMMUNICATION



Sans objectif, pas de ligne directrice, ni de stratégie, et surtout aucun moyen de vérifier que les actions mises en œuvre sont efficaces. C'est donc en définissant une stratégie associée à la planification d'actions qui répondent à **des objectifs précis** qu'un chef d'entreprise doit fonctionner pour viser un succès commercial.

Définir un objectif SMART ne revient pas à sortir des chiffres au hasard ! Il s'agit d'étudier l'existant et de réaliser une projection de la façon dont cet existant peut **évoluer pour performer**, et ce, de manière réaliste. SMART (intelligent, en anglais), ce sont cinq mots qui fondent la définition de votre objectif : **Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporellement défini** (limité dans le temps).

Dans le détail :

- **SPÉCIFIQUE** : votre objectif doit être défini à travers une **valeur numérique** (un chiffre ou un pourcentage bien précis) ; il doit être clair et compréhensible par tous rapidement. Si l'objectif est trop complexe, il faut le décomposer en plusieurs petits objectifs.
- **MESURABLE** : l'objectif doit être mesurable avec des **critères** cohérents, réguliers et impartiaux. C'est-à-dire que vous devez savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer ou la barre à franchir afin de conclure que l'objectif est réalisé.
- **AMBITIEUX** : l'objectif doit être suffisamment grand pour être un **challenge** mais attention à ne pas mettre la barre trop haut afin de ne pas décourager votre équipe. L'objectif doit demeurer atteignable et réalisable pour que les participants y adhèrent.

- **RÉALISTE** : faites preuve d'**honnêteté** vis-à-vis de l'attractivité de votre entreprise, de votre offre de produits ou de services, et aux compétences de vos équipes. Trouvez le niveau de défi qui motivera le plus grand nombre de vos salariés et qui fera en sorte que vous ne perdrez pas de joueurs importants.
- **LIMITÉ DANS LE TEMPS** : fixez-vous une **échéance** pour la réalisation de cet objectif car il doit être défini dans le temps. Sinon, comment connaître l'avancement vers votre objectif si celui-ci n'a pas de date butoir ?

Comment s'y prendre ?

Voici quelques exemples de la façon dont vous pouvez appliquer la méthode à votre propre activité :

- **Objectif de chiffre d'affaires** : étudiez le CA réalisé sur les deux dernières années, l'évolution entre l'année A et l'année B, les paramètres qui ont conduit à cette évolution et définissez de manière réaliste l'objectif de l'année en cours. **Exemple : un artisan plombier qui souhaite développer son activité pourrait formuler son objectif SMART de la façon suivante : augmenter de 15 % son chiffre d'affaires en 2020 par rapport à 2019 ou faire plus de 100 000 € de CA en 2020 par rapport à 2019.**
- **Objectif d'acquisition** : Identifiez le nombre de clients supplémentaires dont vous allez avoir besoin pour atteindre ce chiffre d'affaires. **Exemple : pour augmenter le CA de 15 % en 2020, signer 25 nouveaux clients supplémentaires.**
- **Objectif en termes de nombre de contacts à générer** : quelle part de vos contacts actuels finit par se transformer en clients ? En fonction de ce chiffre, vous saurez de combien de contacts vous avez besoin pour atteindre tel nombre de clients finaux. **Exemple : pour signer 25 nouveaux clients en 2020, contacter 70 prospects.**
- **Objectif de conversion** : de combien faut-il augmenter la valeur moyenne du panier moyen sur les commandes pour atteindre l'objectif de chiffre d'affaires ? **Exemple : pour chaque nouveau client signé, proposer un contrat de maintenance.**
- **Objectif d'engagement** : de combien faut-il augmenter le nombre de clients actifs achetant au moins une fois par trimestre ? **Exemple : pour augmenter le CA de 15 % en 2020, réaliser une campagne promotionnelle trimestrielle sur les contrats de maintenance pour les clients historiques.**



LES OUTILS POUR VENDRE ET FIDÉLISER

JOUEZ SUR LE MULTICANAL !

À l'ère du digital, le consommateur est devenu un **consom'acteur**. Il jongle entre les différents canaux mis à sa disposition, en fonction de son temps libre, de son lieu de résidence, de ses horaires de travail... Il est pressé, exigeant et plutôt volatile. Dans ce contexte, un seul mot d'ordre pour le vendeur : prioriser ses actions et personnaliser la relation.

Emma Hars, RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT ET MARKETING

ÊTRE VISIBLE SUR INTERNET

93 % des Français utilisent internet pour trouver des professionnels locaux et 60 % réalisent ces recherches par le biais de leur mobile*. **La conquête de prospects qualifiés par le biais d'internet** fait de toute évidence partie des solutions à développer pour booster son activité. Avant même d'envisager la création d'un site marchand, les entreprises doivent s'assurer d'avoir bien soigné leur vitrine digitale. *Est-ce que mes clients peuvent me trouver facilement ? Est-ce que mon offre est clairement identifiable et compréhensible ?*

VENDRE EN LIGNE

En France, en 2019, on a recensé plus de 180 000 sites marchands actifs*. La concurrence est rude ! Mettre en place un site marchand, ça ne s'improvise pas. Le e-commerce est un canal à fort potentiel mais qui **nécessite un suivi régulier** pour faire venir des visiteurs, animer l'offre en ligne et convertir les visites en ventes. Par ailleurs, si ce n'est pas l'unique canal de vente, le site doit être intégré dans la stratégie globale de l'entreprise afin de proposer des **parcours d'achat cohérents** aux consommateurs.

PROFITER DES RÉSEAUX SOCIAUX

Pourquoi les réseaux sociaux sont-ils devenus incontournables ? Simplement parce que 70 % de la population les utilisent*. C'est de nos jours un canal puissant **pour conquérir et fidéliser ses clients**. Avant de se lancer, il convient



de se donner quelques objectifs et de réfléchir à une ligne éditoriale adaptée. Les modèles de publicité payante proposés par Facebook ou Instagram sont aussi de réelles opportunités pour tester son marché avec des budgets très accessibles et maîtrisés, y compris pour les petites entreprises.

NE PAS NÉGLIGER LES CANAUX PLUS CLASSIQUES

Les bons vieux outils de communication, comme **le flyer ou la carte de visite**, sont des moyens concrets de se faire connaître et de vendre, d'autant plus si l'on propose un produit ou service à l'échelle locale.

PERSONNALISER LA RELATION CLIENT

Quel que soit le canal, la base de la vente c'est la relation client. Il s'agit **de rester à l'écoute de ses clients** pour mesurer leur satisfaction, adapter ses offres et répondre aux attentes de manière personnalisée. Par exemple, mettre en place un programme de fidélité est un excellent moyen d'y parvenir.

Qu'il s'agisse de mettre en œuvre une stratégie de conquête client ou de fidélisation de son portefeuille, il convient d'abord de **bien connaître ses prospects et ses clients**. Et surtout, bien garder en tête que, quoi qu'il en soit, **le client reste roi !**

*Source : la Fevad (www.fevad.com)



SE METTRE EN ORDRE DE MARCHÉ

MÉTHODOLOGIE EN 4 ÉTAPES

Donner une nouvelle impulsion commerciale à une entreprise implique de définir l'objectif à atteindre mais aussi de préciser les moyens à mobiliser pour y parvenir. Pour cela, rien de tel que d'établir une feuille de route pour matérialiser les étapes à suivre et se donner toutes les chances d'arriver à bon port.

Serge Thomas,
CONSEILLER D'ENTREPRISE



1 Sondez les attentes de vos clients

Pour développer votre activité, vous avez besoin de savoir vers quels produits ou services vous orienter. En somme, connaître les attentes de vos clients. La réponse peut être sous votre nez, il vous suffit de demander directement à vos clients ! Prenez le temps de comprendre **pourquoi ils font appel à vous**, ce qui les séduit ou, au contraire, ce qui les empêche de vous solliciter plus souvent.

2 Identifiez le métier exact de votre entreprise

Cela peut paraître surprenant mais c'est indispensable. Par exemple, tous les plombiers ne font pas le même métier. Ce ne sont pas les mêmes compétences, les mêmes outillages, ni la même organisation qui seront mobilisés selon qu'on entend se spécialiser dans le dépannage, la pose de chaudière ou encore la détection de fuites. Définir précisément le métier de votre entreprise permettra de **vérifier si le positionnement souhaité est compatible avec le système en place**, les compétences disponibles, les équipements... et, à défaut, de réfléchir aux actions de formation, investissements ou autres changements d'organisation à effectuer pour atteindre vos objectifs.

3 Expliquez ce que vous vendez

Seconde évidence, ce n'est pas au client de deviner **ce que vous pouvez lui apporter**, c'est à vous de le lui dire ! Reprenons l'exemple du plombier. S'équiper d'un détecteur de fuites a pour première conséquence d'augmenter le coût de revient de l'intervention par rapport à un plombier non équipé. C'est une réalité mais pas forcément un obstacle si on sait l'expliquer au client : *"Avec le détecteur, on identifie la fuite et on casse la cloison de façon localisée, ce qui a pour avantage de réduire les frais de remise en état. Au final, la prestation reste compétitive. En fait, ce que nous vendons, c'est du confort et de la fiabilité, pas seulement une recherche de fuites"*.

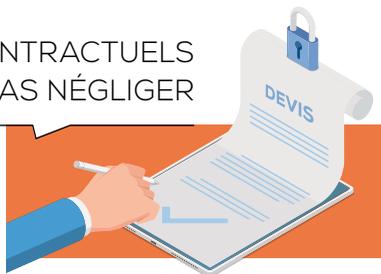
Se différencier, c'est avant tout mettre en avant les qualités de votre produit ou service, et en assurer une mise en œuvre en conformité avec les attentes du client.

4 Communiquez de manière simple

Pour finir, et ce n'est pas la moindre des tâches, il vous faudra **faire savoir ce que vous vendez**. Pour cela, rien de tel qu'un peu de communication. Là encore, commencez par des choses simples : l'enseigne, le marquage des véhicules, le site internet, les réseaux sociaux... sont des incontournables et peuvent utilement compléter le bouche-à-oreille. Pour être efficaces, les messages doivent être explicites et cohérents ; **le client doit comprendre immédiatement ce que vous lui proposez**. N'hésitez pas à rester basique dans vos annonces car, en la matière, le beau peut parfois être l'ennemi de l'efficace. Enfin, la communication doit s'entretenir, être organisée et budgétisée, alors pensez à anticiper vos futures actions dans un plan annuel.

SÉCURISEZ LA VENTE !

DES DOCUMENTS CONTRACTUELS
À NE PAS NÉGLIGER



Même si un contrat est rarement obligatoire dans les échanges commerciaux, l'absence d'écrit peut être source de difficultés en cas de désaccord entre les parties. Formaliser les relations commerciales est souhaitable pour fixer les droits et obligations de chacun, et se prémunir contre les litiges à venir. Focus sur les différents documents contractuels permettant de sécuriser vos relations commerciales.

Mylène Chamant,
JURISTE

LES CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE (CGV)

Ce document, obligatoire, précise les conditions de collaboration **entre une entreprise et son client**. Elles constituent ainsi le socle des relations commerciales.

Le code de commerce impose aux professionnels, sous peine de sanctions pénales, de faire figurer :

- Les conditions juridiques qui encadrent la vente telles que les conditions et délais de livraison et les modalités de retours de marchandises ;
- Le barème des prix unitaires et leur durée d'application ;
- Les conditions de règlement et les pénalités en cas de retard de paiement ;
- Les réductions de prix.

Outre ces mentions obligatoires, il convient parfois d'insérer une **clause de réserve de propriété**. Celle-ci a pour objectif de retarder la date de transfert de propriété d'un bien jusqu'au moment du paiement complet du prix par le client. Ainsi, l'entreprise obtiendra la restitution de la marchandise livrée si le client n'a pas payé intégralement.

Corrélativement à cette clause de réserve de propriété, indiquer une **clause de transfert immédiat des risques** permet à l'entreprise de transférer la responsabilité de la conservation des biens vendus au client dès lors qu'ils sont livrés ou remis au transporteur chargé de les acheminer. Ainsi, même si le transfert de propriété n'est pas encore réalisé, les risques de perte ou de dégradation sur les biens vendus sont transférés au client dès le moment de la livraison ou de la remise au transporteur.



Enfin, les CGV peuvent être utilisées à des fins d'information sur l'usage des données clients, conformément au Règlement Général européen sur la Protection des Données (RGPD), entré en application en mai 2018.

Toutes les CGV doivent faire l'objet d'un **consentement** de la part de l'acheteur. Tel est le cas, lorsque le client paraphe et appose sa signature sur les CGV, sans rétractation possible. Dans le cadre d'une vente en ligne, une case à cocher permet de s'assurer que l'acheteur, qui dispose d'un délai de rétractation de 14 jours, a pris connaissance et approuve les CGV du vendeur. Dès qu'elles ont été acceptées par le client, elles lui sont opposables. Les CGV constituent ainsi **une protection très efficace pour l'entreprise**.

LE BON DE COMMANDE

Dès lors qu'une entreprise fournit des produits ou services standardisés, le contrat peut se formaliser par la signature d'un simple **bon de commande**. Ce dernier constitue la preuve d'une commande effectuée par un client. Il justifie l'existence du contrat de vente et en fait office.

Le bon de commande, lisible et compréhensible, décrit notamment le produit ou le service commandé et indique le prix applicable. Il est fortement recommandé de rappeler également sur le bon de commande les principales conditions de vente (modes et délais de paiement, conditions et frais de livraison, délais de ►



Les particularités de la vente à distance

Qu'elle s'effectue par téléphone, courrier ou sur internet, ce type de vente répond à une **réglementation particulière**. Le professionnel doit fournir des informations obligatoires aux consommateurs, notamment son identité, les CGV, les caractéristiques des produits, le prix, les modes, délais et frais de livraison. **Les modalités de conclusion de la vente dépendent du moyen utilisé**. Ainsi, si la vente a lieu **par téléphone**, elle est actée par accord verbal du consommateur. **Par courrier**, la vente est validée à l'envoi du bon de commande et du paiement. **Sur internet**, 2 clics sont obligatoires pour que la vente puisse être validée. En retour, le e-commerçant accuse réception de la commande par mail contrairement à la vente physique et le consommateur bénéficie, en cas de vente à distance, d'un **délaï de rétractation de 14 jours** après avoir validé son achat. Le professionnel est responsable de plein droit de la bonne fin de la vente jusqu'à la livraison du produit. Par ailleurs, le consommateur peut demander le **remboursement de son achat en cas de retard** de livraison supérieur à 30 jours.

rétractation...), précaution grâce à laquelle **les CGV du vendeur sont parfaitement opposables au client** dès lors qu'il aura signé le bon.

LE DEVIS

Lorsque le produit ou la prestation est personnalisé, il est nécessaire d'établir un **devis** précisant la nature des travaux, les délais de livraison ou d'exécution, le montant à payer, la durée de validité de l'offre. À partir du moment où le client accepte le devis, pendant sa durée de validité, en y apposant sa signature et la mention **"bon pour accord"**, il est contractuellement lié. Ainsi, **le devis signé et approuvé sécurise le professionnel** qui peut se prévaloir, en cas d'impayé, d'un document prouvant l'acceptation et l'engagement du client. S'il s'avère que le coût réel de la prestation dépasse le montant prévu au devis, le client peut légitimement refuser de payer le supplément, à moins que le dépassement résulte d'une hausse du coût de la main-d'œuvre ou des matériaux utilisés et qu'une clause d'indexation ait été insérée dans le devis.

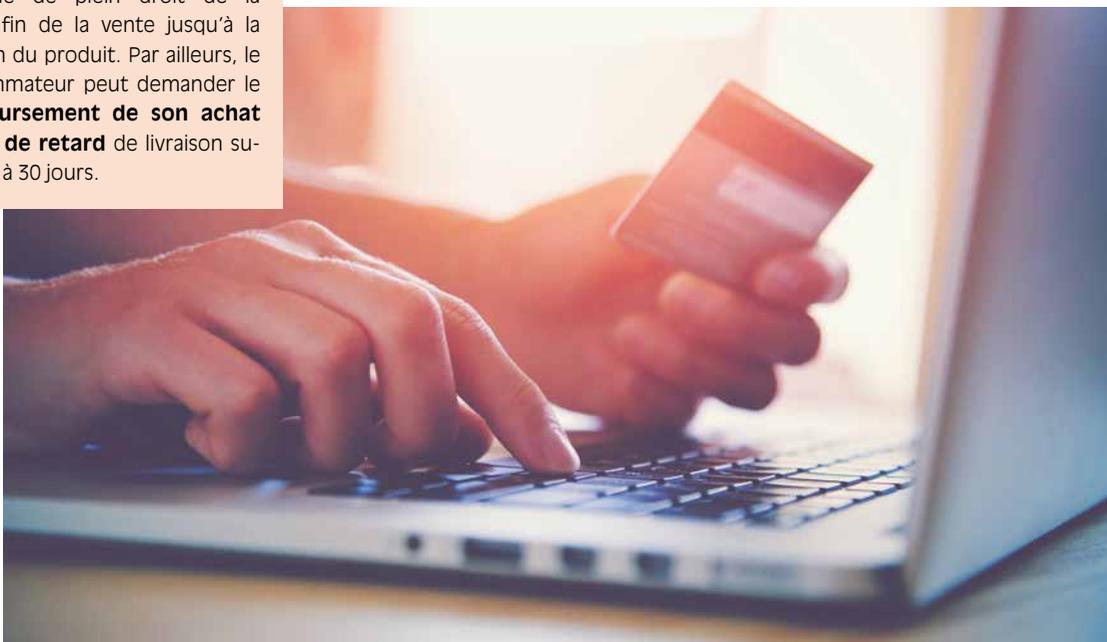
Il n'est pas rare, notamment dans le cadre

de travaux, de devoir compléter la prestation en fonction des avancées du chantier. Dans ce cas, le professionnel propose préalablement un **avenant au devis initial**, comportant de nouvelles prestations, afin de s'assurer de l'acceptation du client. Ce dernier ne sera engagé au paiement qu'après signature de l'avenant.

LA FACTURE

Tout vendeur ou prestataire de services est tenu de délivrer une **facture** conforme à la législation, et ce, dès la réalisation de la vente ou de la prestation. **Ce document récapitule en détail les conditions de réalisation du contrat** passé entre le professionnel et son client. La facture mentionne aussi obligatoirement les pénalités exigibles en cas de retard de paiement.

La facturation permet au vendeur de biens ou au prestataire de services de se constituer une preuve juridique de la transaction : ce document commercial équivaut à un titre de créance à son profit. Côté client, il s'agit d'une preuve d'achat permettant la potentielle mise en responsabilité du vendeur.



OSEZ LES ENTRETIENS AVEC VOS SALARIÉS !

DES ÉCHANGES SOUVENT BÉNÉFIQUES

Abordé simplement, l'entretien annuel d'évaluation est un véritable outil de management. Francis Luquet, gérant de la SARL Délices des Abeilles et apiculteur en Creuse, nous donne ses clés pour passer le cap des entretiens individuels et ce qu'il en retire.

Emmanuelle Parou, CONSEILLÈRE EN ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL



QUE DIT LA LOI ?

Au-delà de l'entretien annuel d'évaluation qui est facultatif, chaque salarié doit bénéficier d'un entretien professionnel, tous les 2 ans, quelle que soit la taille de l'entreprise. Cet entretien est consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications, d'emploi et de formation. Tous les six ans, l'entretien permet de faire un état des lieux récapitulatif de son parcours professionnel et donne lieu à la rédaction d'un compte rendu.

Des sanctions à ne pas négliger...

Attention ! L'absence totale d'entretien de la part de l'employeur constitue une faute dans l'exécution du contrat de travail et occasionne **le versement de dommages et intérêts en cas de contentieux**. De plus, lorsqu'au cours des six dernières années le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et **d'au moins une action de formation non obligatoire**, l'employeur doit abonder le compte personnel de formation du salarié d'un montant de 3 000 €.

Christelle Dupin Rappart,
RESPONSABLE JURIDIQUE

La SARL Délices des Abeilles fabrique et conditionne des pains d'épices et du nougat à Gouzon (23). Depuis sa création en 2012, elle connaît un **développement intense** et compte aujourd'hui 5 salariés. C'est après la formation Cerfrance "Entreprendre et Réussir" que Francis Luquet, son gérant, passe le cap des entretiens individuels, en 2014. Il était nécessaire de revisiter l'organisation et de **prendre appui sur ses salariés**. "J'avais besoin d'avoir le retour des salariés sur leur travail et sur l'organisation" dit Francis.

Organisez le rendez-vous bien en amont

"C'est important d'informer le salarié dix jours avant l'entretien. Vous lui laissez ainsi le temps de réfléchir" ajoute-t-il. "Je prépare en amont les points que je souhaite aborder avec lui. Pour chaque entretien, j'ai une ligne directrice et je balaye large pour savoir comment s'est passée l'année. J'aborde les aspects relationnels, le ressenti du salarié, l'organisation du travail, la gestion du temps, les besoins en matériel...". L'entretien dure une heure. Bien préparé, il peut être très bénéfique pour chacun et non pas une simple contrainte administrative.

Posez un cadre au début de l'entretien

"Au démarrage de chaque entretien, je mets à l'aise le salarié. Je lui précise que l'entretien est basé sur un échange constructif. Il ne sera pas jugé. Tout peut être dit car cela reste confidentiel." Résultats des courses,

les salariés sont contents de venir. "Chacun prépare ce qu'il a à me dire. La première année, j'ai appris beaucoup de choses sur l'organisation. Ça a eu un impact sur ma manière de piloter l'entreprise. Avec la formation et les entretiens, j'ai fait évoluer mon organisation. Concrètement, j'ai créé des fiches de poste et revu l'organigramme. J'ai plus impliqué les salariés dans certaines décisions. J'ai su plus facilement expliquer le cap de l'entreprise."

Comment se renouveler ?

Prendre le temps avec ses salariés n'est jamais gagné. Francis Luquet reconnaît sa difficulté à mener les entretiens dans la durée. Alors, comment se renouveler ?

Chaque année est unique ! Si vous ressentez une certaine routine, il n'en est peut-être pas de même pour vos salariés. Vous pouvez aussi définir une priorité sur l'aspect relationnel, la formation, les compétences... Et si les salariés ont besoin de retours encourageants, vous aussi ! Vous serez heureux d'être conforté dans ce qui fonctionne bien dans votre organisation.

Cinq minutes d'échange quotidien n'auront jamais le même effet qu'une heure d'entretien. Les deux démarches sont complémentaires et vous partagez ce que vous avez de plus précieux : votre temps !

Mode d'emploi de l'entretien professionnel à découvrir dans notre prochain numéro...

TRANSMISSION D'ENTREPRISE ET PACTE DUTREIL

QUOI DE NEUF ?

Pacte Dutreil : de quoi parle-t-on ? La transmission des titres (parts ou actions) de sociétés ayant une activité professionnelle est susceptible de bénéficier d'une exonération de droits de mutation, qu'il s'agisse de la transmission par donation ou par succession, sous condition de signer un engagement de conservation desdits titres. L'exonération porte sur les trois quarts de la valeur des parts ou actions transmises. Ce dispositif a été modifié en 2019 et s'applique aux pactes déjà signés et à venir, dans un sens globalement favorable aux contribuables.

Noëlle Lecuyer,
RESPONSABLE JURIDIQUE

L'engagement de conservation des titres que les associés peuvent mettre en place comprend deux phases :

Une première **phase collective** de conservation par les associés signataires du pacte Dutreil (d'une durée minimale de deux ans), suivie d'une **phase individuelle** de conservation (d'une durée de quatre ans) qui doit être respectée par chaque bénéficiaire de la transmission, donataire ou héritier.

Les nouveautés concernent principalement :

1 La possibilité pour une personne seule de souscrire un pacte Dutreil

La loi étend ainsi le régime aux **sociétés unipersonnelles, telles que les SASU ou les EURL**. Elle permet également la mise en place d'un pacte Dutreil par une seule personne dans des sociétés comportant plusieurs associés, à partir du moment où le souscripteur remplit à lui seul les conditions du régime Dutreil.

2 La réduction des seuils minimaux de participation à engager dans un pacte Dutreil

Pour les sociétés non cotées, le seuil des titres engagés dans le pacte passe de **34 % à 17 % des droits financiers**, tandis que le seuil de 34 % des droits de vote est inchangé.

3 La simplification de l'apport à une société holding des titres transmis

La loi autorise désormais les apports à tout moment pendant les obligations de conservation. En outre, la société bénéficiaire de l'apport peut détenir

des actifs sans lien avec l'activité de la société dont les titres ont été transmis, à condition notamment que la participation apportée représente plus de 50 % de la valeur réelle de son actif brut.

4 Les obligations déclaratives postérieures à la transmission modifiées

L'envoi annuel d'attestations est supprimé. Sauf demande de l'administration fiscale, les bénéficiaires de la transmission n'auront pas d'attestation à produire pendant toute la durée des obligations de conservation. Mais **ils devront penser à communiquer une attestation à terme, soit plusieurs années après la transmission... attention donc à ne pas oublier !**

5 La limitation des conséquences d'une cession par un bénéficiaire de la transmission à un signataire du pacte Dutreil

Lorsque les bénéficiaires d'une transmission cèdent ou donnent des titres à un membre du pacte pendant la durée restante du pacte Dutreil, l'exonération partielle Dutreil n'est plus remise en cause en totalité mais uniquement à hauteur des titres cédés.





DÉPENSES ET CHARGES

FAITES-VOUS VRAIMENT LA DIFFÉRENCE ?

Dépense, charge : voilà des mots qui semblent simples à définir. Mais ce serait sans compter les subtilités du vocabulaire comptable. Si la notion de dépense est évidente, celle de charge l'est moins. Explications...

Emmanuel Grange,
CONSEILLER D'ENTREPRISE

Des mots lourds de sens

Commençons par définir ces termes :

- la **charge** est une notion **comptable**, elle entre dans la composition du résultat de l'exercice ;
- la **dépense** est une notion de **trésorerie**, elle correspond à une sortie d'argent.

Seules les charges sont déductibles du bénéfice, c'est-à-dire de la base de l'impôt et des cotisations sociales pour l'entreprise individuelle.

Aussi, le décalage peut être important entre résultat comptable et situation de trésorerie. Par exemple, un stock mal maîtrisé pèsera sur la trésorerie, mais ne diminuera pas le bénéfice imposable. À l'inverse, une entreprise qui règle ses fournisseurs à 30 jours et qui encaisse ses ventes au comptant peut avoir l'illusion d'être à l'aise et ne pas s'apercevoir d'un problème de rentabilité.

Deux catégories de charges

Certaines charges sont **variables** : leur montant est directement lié à la production ou aux ventes de l'entreprise. Ce sont, par exemple, les achats de fournitures et matériaux facturés au client, ou encore les marchandises destinées à la revente.



À l'inverse, certaines charges sont **fixes** : il faut les couvrir quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise. Ce sont les frais généraux (tels que loyers, assurances, publicité, carburant, ...) ainsi que les impôts et taxes, les charges de personnel, les amortissements ou encore les intérêts d'emprunts.

La charge peut n'être qu'une partie de la dépense

C'est le cas pour les échéances d'emprunt : les remboursements effectués auprès de la banque sont la dépense liée à l'emprunt. Pour autant, comptablement, la charge d'emprunt correspond aux seuls intérêts remboursés. Le capital n'est pas une charge puisqu'il s'agit du remboursement d'une avance. Ce qui coûte à l'entreprise, ce sont les intérêts. ▶



La charge peut être calculée

Pour les investissements, la charge correspond à l'amortissement. C'est-à-dire la somme qu'il faudrait mettre de côté chaque année pour renouveler le matériel qui se déprécie. Par exemple, un véhicule acheté 20 000 €, avec une durée de vie de 5 ans, génère une charge d'amortissement de 4 000 € par an.

Certaines charges ne sont pas visibles

Il s'agit par exemple de la rémunération du chef d'entreprise individuelle. En société, la rémunération du gérant est une charge déduite du bénéfice (bien que réintégrée fiscalement pour une société à l'impôt sur le revenu). Pour l'entrepreneur individuel ses prélèvements personnels sont une dépense, mais pas une charge déduite du bénéfice. Ils n'apparaissent donc pas dans le compte de résultat, bien qu'ils constituent des sommes supportées par l'entreprise.

La charge n'est pas forcément une dépense

Pour être qualifiée de charge, une dépense doit être facturée et/ou rattachable à l'exercice. Par exemple, des marchandises facturées et payées mais qui figurent en stock ne seront pas comptabilisées en charge de l'exercice car elles ne seront revendues que sur l'exercice suivant. À l'inverse, des marchandises achetées et revendues sur l'exercice seront comptabilisées en charge même si la facture n'est pas réglée.

Exemple

- Entreprise individuelle du bâtiment
- Sur 40 000 € de matériaux achetés, 10 000 € sont en stock à la clôture des comptes
- 10 000 € de remboursements d'emprunt dont 2 000 € d'intérêts
- Certaines charges ne sont pas décaissées à la clôture (2 000 €)
- Les investissements génèrent 3 000 € d'amortissements par an
- La rémunération du chef d'entreprise représente 40 000 €

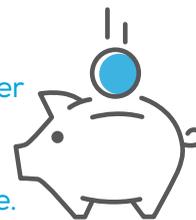
Voici le décalage qui en découle :

APPROCHE COMPTABLE		APPROCHE TRÉSORERIE	
<i>Produits facturés</i>	100 000 €	<i>Produits facturés</i>	100 000 €
		<i>Produits non encaissés</i>	10 000 €
Produits	100 000 €	Produits perçus	90 000 €
<i>Achats de matières</i>	40 000 €	<i>Achats de matières payés</i>	35 000 €
		<i>Achats non payés</i>	5 000 €
<i>Dont matières en stock à la clôture</i>	10 000 €		
Achats consommés	30 000 €	Achats payés	35 000 €
Autres charges	15 000 €	Autres dépenses payées	13 000 €
Intérêts d'emprunt	2 000 €	Annuité d'emprunt	10 000 €
Amortissements	3 000 €	Rémunération du dirigeant	40 000 €
Total des charges	50 000 €	Total des dépenses	98 000 €
Bénéfice	50 000 €	Déficit budgétaire	- 8 000 €

PLAN D'ÉPARGNE RETRAITE

PREMIER ÉPISODE : DESSINE-MOI UN PER !

Acte I de la réforme des retraites : le PER doit permettre de se constituer un complément de retraite à titre privé ou avec le soutien de l'entreprise. Ce dispositif est porté par des incitations fiscales et l'assouplissement des conditions de sortie au jour du départ en retraite. Petit jeu de questions/réponses pour une première découverte de ce dispositif.



Serge Thomas, CONSEILLER D'ENTREPRISE

Qui peut bénéficier du PER ?

La souscription peut se faire à titre individuel ou dans le cadre de l'entreprise. Le PER Individuel est ouvert à tous, y compris aux enfants mineurs. De son côté, le PER Entreprise bénéficiera aux salariés, au dirigeant, ainsi qu'au conjoint collaborateur ou associé.

De quoi s'agit-il ?

Que le PER soit souscrit à titre individuel ou dans le cadre de l'entreprise, il s'organise autour de trois composantes :

- Un PER Individuel (remplace les contrats Perp ou Madelin)
- Un PER Collectif (remplace le PERCO)
- Un PER Obligatoire (remplace l'article 83)

Comment approvisionner son PER ?

Chaque composante peut être approvisionnée par différentes sources.

- Le PER Individuel emmagasine les versements volontaires de l'épargnant. Ces versements sont libres et peuvent être programmés.
- Le PER Collectif peut accueillir des versements volontaires, des sommes issues de la participation ou de l'intéressement, des jours de congés non pris, inscrits ou non dans un Compte Épargne Temps, et enfin, s'il existe, l'abondement de l'entreprise (maximum 6 581 € par an et par bénéficiaire).

- Le PER Obligatoire est alimenté par les versements obligatoires de l'entreprise ou du salarié.

Comment sortir du PER ?

Les sommes versées sont indisponibles jusqu'au jour du départ en retraite (sauf dans le cas d'un déblocage anticipé prévu par la loi). Au moment de liquider son PER (individuel ou collectif), l'épargnant aura le choix de sortir en capital ou en rente viagère. La sortie en capital pourra se faire en une fois ou par versements fractionnés. À noter que, pour le PER Obligatoire, seule la sortie en rente est possible.

Six cas de déblocage anticipé

- Décès du conjoint ou du partenaire de Pacs
- Surendettement
- Liquidation judiciaire
- Invalidité
- Expiration des droits au chômage
- Acquisition d'une résidence principale

À SAVOIR

Que deviennent mes anciens contrats ?

À terme, le PER remplacera les outils existants : Perp, Contrat Madelin, article 83 et PERCO. Les anciens contrats cesseront d'être commercialisés en octobre 2020. Les contrats existants pourront subsister ou être transférés dans un PER.

Quelle fiscalité pour le PER ?

Lorsqu'il réalise des versements sur son PER Individuel ou Collectif, le bénéficiaire a la possibilité de déduire ces versements de l'assiette de l'impôt sur le revenu. En contrepartie, au moment de la retraite, le montant de l'épargne ayant bénéficié de cette déduction sera imposé, que celle-ci soit servie sous forme de rente ou de capital.

Toutefois, il existe **deux exceptions** à ce principe. Le complément de retraite constitué **grâce à l'épargne salariale** sera exonéré d'impôt sur le revenu si la sortie se fait en capital. Seconde exception : si l'épargnant n'a pas opté pour la **déduction fiscale** lors de la constitution de l'épargne, il bénéficiera d'une exonération d'impôt s'il sort en capital. Seules les plus-values restent imposables. À l'inverse, la **sortie en rente reste soumise à imposition** même si les versements volontaires n'ont pas fait l'objet de déduction fiscale.

Plus de détails et d'analyse dans notre prochain numéro...

L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ

DE LA VALEUR AJOUTÉE TERRITORIALE



L'économie de proximité se définit comme un mode d'organisation autour de la relation directe : relation des entreprises avec les consommateurs, relation entre entreprises, ancrage dans la vie locale. Elle est source d'emplois et renforce la vitalité territoriale. Son objectif est d'augmenter la création de richesses locales en valorisant les atouts du territoire. Alors, l'économie de proximité sera-t-elle l'économie du 21^e siècle ?

Jacques Mathé, ÉCONOMISTE

Depuis la révolution industrielle, la majorité des économistes, politiques et entrepreneurs ont considéré que la voie de la croissance économique passait par la concentration des entreprises majoritairement dans les grands centres urbains de chacun des pays*. Cette concentration s'exprimait soit en termes de capital financier et humain, soit en termes de localisation des activités dans les régions du globe où les coûts de production étaient les plus faibles. Les territoires ruraux, **excentrés et mal dotés en concentration du capital**, étaient des territoires de crise.

Pourtant, depuis les années 80, des économistes ont montré que des territoires organisés, dynamiques, affichaient de bien meilleures performances économiques que les grandes métropoles. Ils ont fait émerger l'idée qu'une économie de proximité coexistait en parallèle d'une économie plus globalisée. Le maître mot serait la **coordination des activités et des acteurs**. Du fait de la taille limitée des firmes et organisations dans les territoires ruraux et de la limite des capitaux disponibles, les acteurs sont incités à **travailler ensemble, à partager des moyens de production ou à se spécialiser dans une suite de tâches** pour réaliser le produit/service fini. Une entreprise agro-alimentaire aura besoin d'artisans pour gérer la chaîne du froid, de transporteurs, de services aux entreprises... Les emplois induits ne sont pas que chez les sous-traitants mais aussi dans les infrastructures locales (services publics) qui vont être liées à la den-

sité de population générée par l'activité économique.

C'est ce que l'on va désigner comme **l'économie présentielle** : économie marchande de biens et services résidentiels, activité non marchande de services centrés sur la satisfaction des besoins vitaux des populations, touristes inclus. Elle se compose de métiers qui se développent grâce à des populations consommatrices : commerces de proximité, alimentation, marchés, services à la personne, services de santé, conseil en informatique, entretien de l'habitat, etc. Bien évidemment, tous les territoires et tous les acteurs n'ont pas la volonté de coordination. Les experts observent donc des territoires gagnants alors que d'autres, bénéficiant des mêmes atouts, ne vont développer aucune dynamique. La Bretagne, le Pays Basque, les Savoies et, aujourd'hui l'exemple le plus marquant, la Vendée, sont des régions où la coordination des acteurs a permis de densifier le tissu socio-économique.

Dans ces espaces, l'économie de proximité représente de 50 à 80 % de la création de richesse. On notera aussi que l'économie de proximité amortit bien mieux les soubresauts de l'économie mondialisée. Il y a aussi une dimension de "vouloir réussir au pays" qui motive les différents acteurs de ces territoires et porte cette dynamique.

Le laboratoire CRIEF de la faculté de Sciences économiques de l'Université de Poitiers vient de mesurer que la valeur ajoutée territoriale apportée par des activités économiques spécifiques sur un territoire peut afficher un coef-

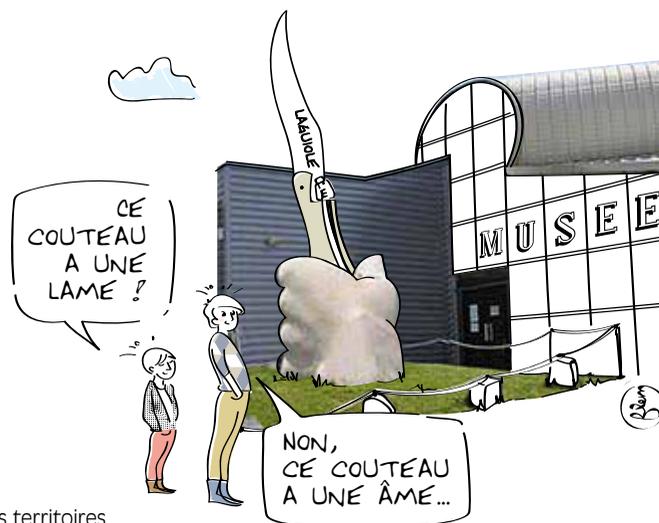
*Cf. "Paris et le désert français" du géographe Jean-François Gravier



ficient multiplicateur de 2,5 à 3 ! Ces travaux se sont appuyés sur la valeur ajoutée dégagée par la filière Noisette et la coopérative Unicoque dans le Lot et Garonne. **Pour 100 € de valeur ajoutée provenant de la filière, 250 € de richesse auront été créés sur le territoire.** Des travaux similaires au Pays Basque chiffrent un coefficient multiplicateur de 3 dans la filière du porc basque Kintoa. Le secteur de l'artisanat (bâtiment notamment) et des services de proximité sont d'ailleurs les grands gagnants de cette création de valeur ajoutée territoriale.

L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ NE SE DÉCRÈTE PAS, ELLE SE CONSTRUIT

Face à ces constats, la question est de savoir quelles sont les clés du succès de cette économie pour créer de la valeur. À l'échelle des entreprises, quatre conditions inséparables sont nécessaires :
 Tout d'abord, le territoire doit **posséder des savoir-faire ou des atouts** (produits, techniques, localisation...) qui vont lui permettre de se différencier. On cite souvent "Plastics Vallée" dans la région d'Oyonnax, l'industrie du jouet y étant associée. D'autres savoir-faire liés à l'alimentation caractérisent de nombreux territoires en France. Il doit ensuite être capable de mettre en œuvre ces savoir-faire en **mobilisant des compétences adaptées**. Certains territoires possèdent des savoir-faire qui sont oubliés ou peu mis en œuvre faute des compétences nécessaires.



La richesse des territoires français s'est construite au fil des siècles, des spécialisations ont vu le jour, des savoirs spécifiques ont fait leur notoriété mais la globalisation a donné l'illusion que l'herbe était plus verte ailleurs. Et beaucoup sont tombés dans l'oubli.
 Ces deux facteurs vont **alimenter des trajectoires d'entreprise, autour d'histoires, d'expériences, d'identités** qui vont donner du corps au produit fini. C'est cela aussi que les clients attendent dans un produit local. Et ce facteur est souvent oublié dans le marketing des produits issus des territoires. À trop vouloir uniformiser leurs modèles productifs, les entreprises en ont perdu leur âme. C'est autour **des identités retrouvées** que se construisent

aujourd'hui les plus belles réussites entrepreneuriales.
 Enfin, dernière condition, la dynamique territoriale va se développer si **les acteurs locaux** (élus, entrepreneurs, forces publiques...) prennent des risques, innovent et sont créatifs. C'est souvent sur ce dernier facteur que toute la différence se crée entre des territoires mous et des territoires en mouvement.
L'économie de proximité sera-t-elle l'économie qui redonnera du sens à des territoires oubliés ? La réussite de beaucoup d'entre eux depuis une quinzaine d'années apporte une réponse positive. Entreprendre dans les territoires, c'est tendance !



SMIC HORAIRE BRUT
et MINIMUM GARANTI

	Depuis le 01/01/2020
Smic horaire	10,15 €
Smic mensuel base 35 h	1 539,42 €
Minimum garanti	3,65 €

CONTRAT DE
PROFESSIONNALISATION

En % du Smic	Au moins Bac Pro ⁽¹⁾	Autre
< 21 ans	65 %	55 %
21 - 25 ans	80 %	70 %
26 ans et +	Smic ou 85 % du mini. conventionnel ⁽²⁾	

(1) Titulaire d'un Bac Pro ou diplôme professionnel de même niveau
(2) Retenir le montant le plus élevé

SMIC APPRENTIS

En % du Smic	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	
Contrats conclus avant 2019	< 18 ans	25 %	37 %	53 %
	18 - 20 ans	41 %	49 %	65 %
	21 ans et +	53* %	61* %	78* %
Contrats conclus à partir de 2019	< 18 ans	27 %	39 %	55 %
	18 - 20 ans	43 %	51 %	67 %
	21 - 25 ans	53* %	61* %	78* %
	26 ans et +	100* %, quelle que soit l'année		

* Pourcentage du minimum conventionnel si plus élevé

PLAFOND SÉCURITÉ SOCIALE

Année	Mois	Heure si < 5 h
41 136 €	3 428 €	26 €

TAUX DE RÉMUNÉRATION DES LIVRETS D'ÉPARGNE

0,50 % par an	0,50 % par an	1 % par an hors prime d'État ouvert à compter du 01/08/2016	0,25 % par an hors prime d'État	1 % par an	0,75 % par an au minimum
Livret A 22950 €	LDD 12000 €	PEL 61200 €	CEL 15300 €	LEP 7700 €	Livret Jeune 1600 €
					Plafond maximal

Taux applicables au 01/02/2020

COMPTES COURANTS
D'ASSOCIÉS

Date de clôture de l'exercice comptable	Taux maxi. des intérêts déductibles
30 septembre 2019	1,35 %
31 octobre 2019	1,34 %
30 novembre 2019	1,34 %
31 décembre 2019	1,32 %
31 janvier 2020	1,32 %
29 février 2020	1,31 %

Source : chiffres et taux F. Lefebvre

INDICE DE RÉFÉRENCE
DES LOYERS

	Indice	Variation annuelle n-1
4 ^e trimestre 2018	129,03	+ 1,74 %
1 ^{er} trimestre 2019	129,38	+ 1,70 %
2 ^e trimestre 2019	129,72	+ 1,53 %
3 ^e trimestre 2019	129,99	+ 1,20 %
4 ^e trimestre 2019	130,26	+ 0,95 %
1 ^{er} trimestre 2020	130,57	+ 0,92 %

CONSOMMATION DES MÉNAGES

	T 1 2019	T 2 2019	T 3 2019	T 4 2019	Acquis 2019
Consommation des ménages	0,4	0,2	0,4	0,3	1,2
Alimentaire	- 1,1	- 0,1	- 0,7	0,5	- 1,8
Biens fabriqués	1	- 0,4	1,6	1	1,4
Énergie	0,8	0,6	- 0,1	- 1	- 0,2

Source : Insee - évolutions en pourcentage

PRODUCTION

	T 1 2019	T 2 2019	T 3 2019	T 4 2019	Acquis 2019
Production	0,5	0,4	0,3	- 0,2	1,6
Construction	0,5	0,8	0,6	- 0,5	2,1
Services marchands	0,6	0,7	0,6	0,2	2,5
Services non marchands	0,3	0,4	0,5	0,4	1,4

Source : Insee - Conjoncture française - variation T/T-1 en pourcentage

TAUX DE CROISSANCE (PIB)

T1 2019	T2 2019	T3 2019	T4 2019	Acquis 2019
0,30 %	0,40 %	0,30 %	- 0,10 %	1,30 %

Source : Insee

AGENDA PRÉVISIONNEL

(reports d'échéances possibles dans ce contexte inédit)

DECLARATIONS à faire dans les prochains mois

- **3 MAI** - Honoraires DAS2
- Dépôt 2072 pour SCI non soumis à l'IS
- **7 JUIN** - Déclaration sociale des indépendants (DSI)
- **15 JUIN** - Acompte IS
- Acompte CFE
- 1^{er} acompte CVA
- **DATE butoir selon les départements** - Revenus



ANALYSES ET PERSPECTIVES

INFIRMIER(ÈRE)

Réf. nationales (échantillon constant)

	2017	2018
Recettes	73 533 €	74 516 €
Nombre UMO	1,03	1,04
Résultat courant	42 956 €	42 879 €

CA : Chiffre d'affaires
UMO : Unité main-d'œuvre en équivalent temps plein

Résultat courant / Recettes*	2015	58,1 %
	2016	56,5 %
	2017	57,2 %
	2018	56,4 %

(échantillon non constant)

*De 50 000 à 100 000 € de recettes

OPTIQUE

Réf. nationales (échantillon constant)

	2017	2018
CA HT	365 577 €	384 263 €
Nombre UMO	2,88	3,11
CA/UMO	126 936 €	123 557 €
Marge/UMO	79 916 €	78 345 €
EBE	75 638 €	82 055 €
Résultat courant	59 955 €	67 223 €

CA : Chiffre d'affaires
UMO : Unité main-d'œuvre en équivalent temps plein
EBE : Excédent brut d'exploitation

Masse salariale / Chiffre d'affaires	2015	63,5 %
	2016	62,8 %
	2017	62,4 %
	2018	63 %

(échantillon non constant)

ANALYSE

Le niveau de recettes des infirmiers(ères) libéraux(ales) est en très légère progression, avec un résultat courant stable en valeur. Cependant, le ratio de résultat courant sur recettes baisse de près d'un point, ceci étant principalement lié à une augmentation au 1^{er} janvier 2018 du poste impôts et taxes (CSG/CRDS). A contrario, le poste de charges sociales dirigeant est en régression (- 4,5 %), malgré un résultat stable.

PERSPECTIVES

Depuis le 1^{er} mars 2019, les pharmaciens peuvent procéder à la vaccination contre la grippe saisonnière. Les officines vont donc désormais concurrencer les infirmiers sur ce type d'actes. Les infirmiers se doivent donc de trouver de nouvelles pistes pour maintenir leur niveau de recettes, telle que la pratique avancée. Le statut d'IPA (infirmiers en pratique avancée) peut en effet permettre une délégation de certains actes des médecins vers les infirmiers, dans un contexte et des pathologies bien définis.

L'implication des infirmiers dans une SISA (Société Interprofessionnelle de Soins Ambulatoires) peut également être source de diversification des recettes pour les infirmiers, par le biais des ACI (Accords Conventionnels

Interprofessionnels) accordés aux Maisons de Santé Pluridisciplinaires.

ÉVÈNEMENT CLÉ

3 actes d'accompagnement à la TÉLÉCONSULTATION sont mis en place depuis le 1^{er} janvier 2020 pour les infirmiers(ères).

ANALYSE

Face à une augmentation du niveau d'activité de plus de 5 % et du taux de marge de plus de 0,5 point, le CA et la marge par personne se sont dégradés sur 2018 par rapport à 2017, ceci étant principalement lié à l'augmentation de 8 % des effectifs (tant salariés que non salariés). Cependant, la maîtrise des charges courantes a permis une amélioration de la rentabilité des opticiens, tant en termes d'EBE (+ 8,5 %) que de résultat (+ 12 %). Après plusieurs années consécutives d'érosion, le taux de marge est reparti à la hausse en 2018.

PERSPECTIVES

De nombreuses mutations sont en cours sur le métier de l'optique. Outre les évolutions sur la formation des opticiens, l'application de la réforme 100 % Santé au 1^{er} janvier 2020, implique un zéro reste à charge pour les dépenses d'optique. Cette dernière oblige les opticiens à proposer à leurs clients un équipement sans reste à charge. Cependant, les clients resteront libres de choisir ces lunettes ou de payer un reste à charge.

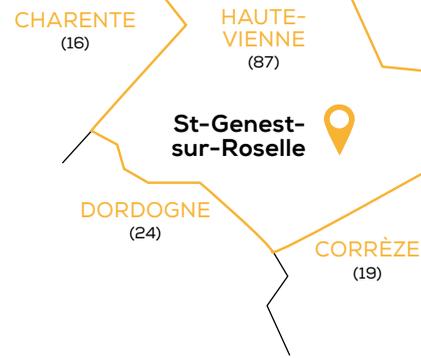
La deuxième évolution importante concerne la mise en place, au 1^{er} janvier 2020 également, du devis normalisé en optique, qui intègre bien évidemment le zéro reste à charge.

Deux nouvelles prestations voient également le jour au 1^{er} janvier 2020 pour les opticiens : la prestation d'adaptation et d'appairage. La prestation d'adaptation (cotée au maximum à 10 €) concerne les renouvellements d'équipements, suite à la réalisation d'un examen de la réfraction. Quant à la prestation d'appairage, cotée entre 5 et 15 €, elle concerne les clients ayant besoin de deux types de verres différents.

ÉVÈNEMENT CLÉ

Création du label international OPTICAL SUSTAINABLE INDUSTRY, promouvant les lunettes ÉCOLOGIQUES.

RÉUSSIR



LA FERME DE FARDISSOU

LA NATURE EST EN VOUS !

Au commencement, la passion et une rencontre

À l'origine de la belle aventure entrepreneuriale de Patricia Mingotaud, deux passions de jeunesse : les plantes médicinales et l'accueil touristique. Elle fera dans la seconde une carrière de 20 ans et deviendra directrice d'Office de Tourisme. Puis, la rencontre avec Gérard Degot réactivera la première. Avec celui qui allait devenir son conjoint et associé, Patricia rêve d'entreprendre. Le cap est vite trouvé : **les plantes médicinales**. Patricia suit une solide formation sur le sujet. Une réflexion menée au long cours dirige le couple vers **la sève de bouleau** : récoltée au printemps, cette eau végétale est un **cure détox** aux nombreuses propriétés.

Une fois l'idée trouvée, une étude de marché confirme la clientèle pour ce créneau de niche. Un propriétaire les autorise à **prélever le précieux breuvage** dans une forêt de bouleaux de Haute-Vienne. Après une phase de test, les créateurs déposent, en 2015, leur première récolte dans deux points de vente. Elle est distribuée aujourd'hui dans soixante-dix magasins ! **Les entrepreneurs misent sur la fraîcheur et la qualité** : en mars, le produit sitôt récolté est livré sous 24 heures.

On se diversifie !

La rencontre avec une formatrice génère une autre idée de diversification à base de sève de bouleau : **les cosmétiques**. Débrouillarde, la jeune créatrice trouve un financement pour la phase de recherche. Deux ans seront nécessaires pour élaborer la gamme "**Bulle de sève**". La commercialisation commence en 2018 et le succès est vite au rendez-vous. Durant l'année, le binôme embauche un salarié pour les secondier dans les travaux de production.

Avec une plantation de 200 bouleaux en Limousin, la Ferme de Fardissou gère de la sève fraîche et pasteurisée, une gamme cosmétique "Bulle de sève" ainsi qu'une production d'huile de tournesol et d'huile de caméline. Le tout, labellisé en agriculture biologique.

Emmanuelle Parou,
CONSEILLÈRE EN
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL



Dans cette même période, les entrepreneurs tombent sous le charme d'un bel espace de 23 ha au sud de Limoges. Le site est en cours d'aménagement. Il s'y tiendra les productions végétales et sylvicoles (plantes médicinales, bouleaux pour la sève), une production de fruits rouges (cueillette et transformation) et de céréales pour l'huile. La gamme de cosmétiques sera **transformée sur place** dans un atelier. Un autre pôle sera à terme dédié à l'accueil de groupes. La première récolte de fruits rouges est prévue en 2020, de même pour le lancement de l'accueil à la ferme pour des séminaires, ateliers et visites.

"On ne lâche rien !"

Quand on leur demande les clés de leur réussite, ces entrepreneurs se disent dotés d'un fort capital lié à l'enthousiasme et la détermination. "**On ne lâche rien !**" vous dira Patricia. Ajoutez à cela une capacité à se faire aider, à "**réseauter**", à saisir les opportunités et à s'organiser pour mener à bien tous ces travaux d'Hercule ! La belle complémentarité entre eux deux fait le reste.

www.lafermedefardissou.bio



Photos : S.Rayat