



Confédération Nationale
de la Boulangerie
et Boulangerie-Pâtisserie
Française

GUIDE D'OPTIMISATION ET DE GESTION D'UNE BOULANGERIE-PÂTISSERIE

Bonnes pratiques



22-12-2022

Sommaire

I.	Le compte de résultat.....	3
II.	Les soldes intermédiaires de gestion : piloter son activité.....	4
III.	Les charges externes.....	9
IV.	La masse salariale.....	11
V.	L'excédent brut d'exploitation.....	12
	Conclusion.....	13

Optimiser, c'est améliorer ses habitudes et gagner 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

*Le Président de la CNBPF,
Dominique Anract*

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'D. Anract', written in a cursive style.

I. Le compte de résultat

1. Définition

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 :

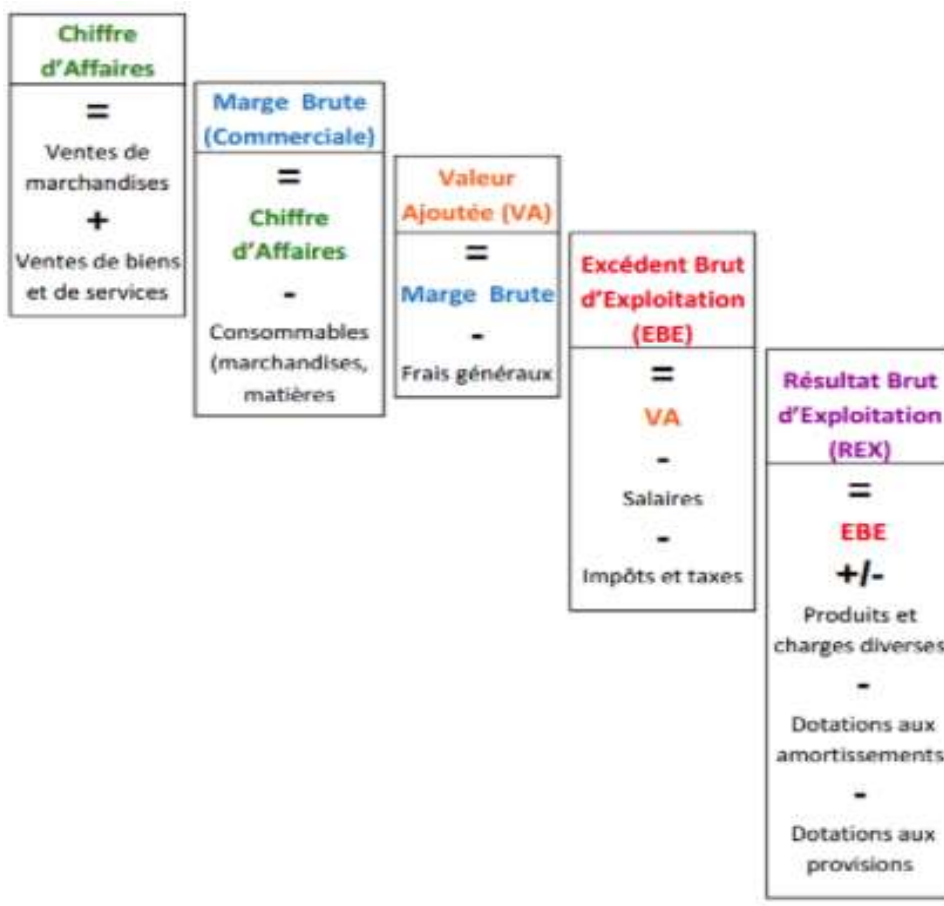
- ❖ celles relatives à l'activité économique courante, c'est le résultat d'exploitation ;
- ❖ celles relatives aux incidences de la gestion financière, c'est le résultat financier ;
- ❖ celles relatives aux opérations exceptionnelles, c'est le résultat exceptionnel.

2. 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.

[soldes intermédiaires de gestion. Vous allez travailler sur ceux-ci.](#)

Présentation des soldes Intermédiaires de gestion (SIG)



II. Les soldes intermédiaires de gestion : piloter son activité

→ <https://www.youtube.com/watch?v=WLLMRQhzG00>

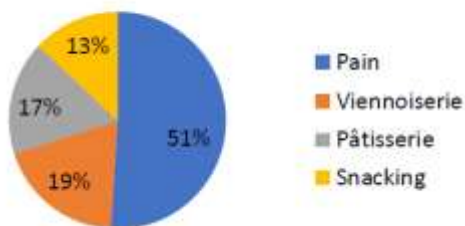
1. Le chiffre d'affaires

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



Pour certaines entreprises, le snacking peut représenter jusqu'à 50% de l'activité.



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.

2. La marge brute

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

A - RÉSULTAT COMPTABLE				31.08.2013	31.08.2012	
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises*		209	210	14 318	
	Production vendue	biens	215	214	196 556	
		services*	217	218	6 667	
		dont export et livraisons intracommunautaires				
	Production stockée (produits finis et en cours de production)					
Production immobilisée*			224			
Subventions d'exploitation reçues			226			
Autres produits			230	153		
Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)				232	202 376	203 343
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises* (y compris droits de douane)			234	7 641	8 179
	Variation de stock (marchandises)*			236	(50)	320
	Achats de matières premières et autres approvisionnements* (y compris droits de douane)			238	62 233	59 641
	Variation de stock (matières premières et approvisionnement)*			240	604	851
	Autres charges extérieures* (- mobilier : 5 537 - immobilies :)			242	42 759	40 741
	Impôts, taxes et versements assimilés (dont taxe professionnelle CFE et CVAE* :)		243	244	1 816	3 123
	Rémunérations du personnel*			250	5 089	15 281
	Charges sociales (cf. renvoi 380)			252	28 101	28 854
	Dotations aux amortissements*			254	8 781	7 135
	Dotations aux provisions			256		
Autres charges (dont provisions fiscales pour implantations commerciales à l'étranger* dont cotisations versées aux organisations syndicales et professionnelles)		259 260	262	1	21	
Total des charges d'exploitation (II)				264	156 979	164 146
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)				270	45 397	39 197

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

Premier point : la politique tarifaire

Maîtriser ses coefficients ! données en moyenne

		Coef 7 à 9			Coef 4 à 6
		Coef 5,5 à 6			Coef 3,5 à 4,5
					Coef 2 à 4

Préconiser 75% minimum de taux de marge brute.

Exemples :

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


=
33 cts de PRM
Taux de marge brut :
82,80%

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


=
47 cts de PRM
Taux de marge brut :
72,6%

Deuxième point : le poids des produits

Exemples :

<p>Prix de vente : 3,6€</p> <p>poids : 120gr</p>  <p>=</p> <p>67,5 cts de PRM Taux de marge brut : 78,40%</p> <p>Prix de vente : 4,2€</p> <p>poids : 120gr</p>  <p>Taux de marge brut : 81,4%</p>	<p>Prix de vente : 3,6€</p> <p>poids : 180gr</p>  <p>=</p> <p>1,01 cts de PRM Taux de marge brut : 67,5%</p>
	<p>Un conseil :</p>  <p>Utiliser des moules moins haut. 3,5 au lieu de 4,5</p>

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

<p>Prix de vente : 4,2€</p> <p>poids : 60gr de thon</p>  <p>=</p> <p>92 cts de PRM Taux de marge brut : 76%</p> <p>Prix de vente : 3,6€</p> <p>poids : 60gr de thon</p>  <p>Taux de marge brut : 62,5%</p>	<p>Prix de vente : 4,2€</p> <p>poids : 90gr de thon</p>  <p>=</p> <p>1,23 cts de PRM Taux de marge brut : 67,8%</p>
---	---

Troisième point : 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.

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.

Quatrième point : 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.

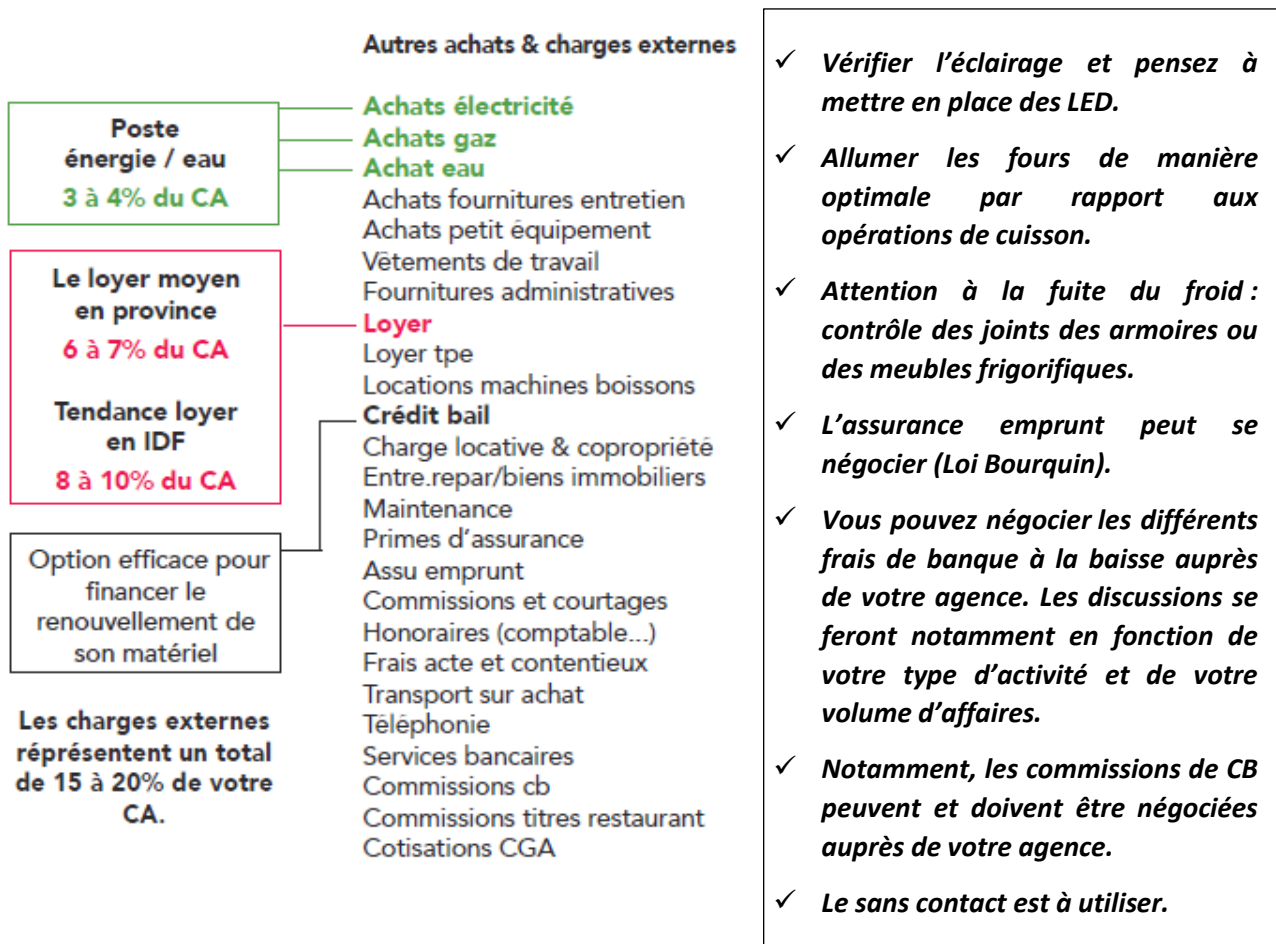
Preuve vidéo d'un vol commis par le salarié

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.

III. Les charges externes

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

Charges (hors taxes)	Exercice N	Exercice N - 1
Charges d'exploitation (1) :		
Achats de marchandises (a)		
Variation des stocks (b)		
Achats de matières premières et autres approvisionnements (a)	749 745	
Variation des stocks (b)	- 15 334	
Autres achats et charges externes *	285 377	



Point juridique spécifique au bail

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 déplafonnement de votre loyer s'il atteint 12 ans).

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 du bailleur.

IV. La masse salariale

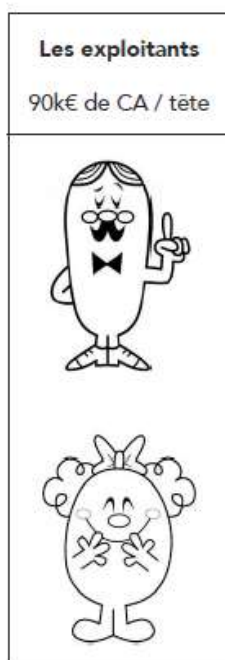
Cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise.

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 : <ul style="list-style-type: none">• 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)

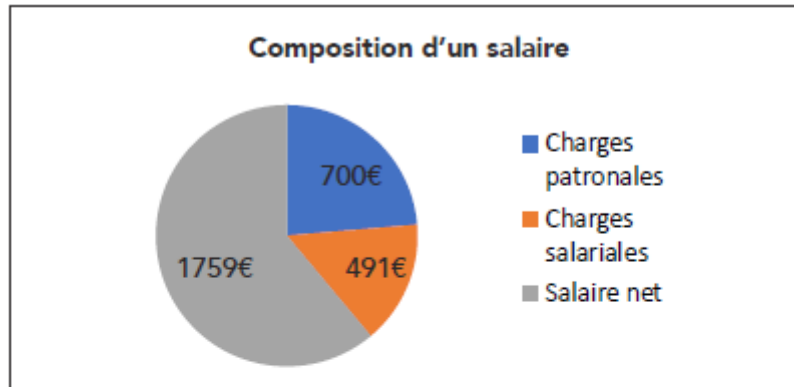
Une affaire de 420 à 450k€ peut être composée de 5 personnes (vente et production).



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

Voir mise en place pour le personnel du dimanche (recourir au travail partiel).

Le coût du travail avec comme exemple un salaire brut de 2250 euros.



=

36766€ / an

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

V. 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)		

Conclusion

A - RESULTAT COMPTABLE				Bilan M clos le	Bilan M-1 clos le
				31.08.2013	31.08.2012
CHIFFRES D'EXPLOITATION	Produits de ventes*			210	14 318
	Produits vendus	biens	dont impact et livraison	210	106 000
		services	intercommunales	217	6 000
	Produits diversifiés*			122	
	Produits exceptionnels*			214	
	Subventions d'exploitation reçues			216	
	Autres produits			200	152
	Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)			217	203 320
	Charges de fonctionnement (y compris amortissements)			218	8 119
Dépenses de stock (y compris ventes)			218	100	
Achats de matières premières et autres approvisionnements* (y compris droits de douane)			218	62 213	
Dépenses de stock matières premières et approvisionnements*			218	86	
Autres charges externes*			218	40 911	
Impôts, taxes et versements assimilés			218	3 123	
Amortissement du personnel*			218	15 281	
Charges sociales (C.S. art. 10)			218	28 100	
Intérêts non amortissables*			218	7 136	
Intérêts non provisionnés			218		
Autres charges			218	21	
Total des charges d'exploitation (II)			218	164 146	
RESULTAT D'EXPLOITATION (III)			219	39 174	
Produits financiers (IV)			200		
Produits exceptionnels (V)			200		
Charges financières (VI)			200	4 250	
Charges exceptionnelles (VII)			200		
Impôts sur les bénéfices* (VIII)			200		
J BÉNÉFICE OU PÉRIE : Produits (I + III + IV) - Charges (II + V + VI + VII)			200	34 924	
B - RESULTAT FISCAL			202	34 924	
Récupérations et avantages personnels sur déficits*			202		
Amortissements ou déductions (art. 39-4 C.O.) et autres amortissements ou déductions			202		
Provisions sur déficits*			202		
Impôts et taxes sur déficits* (cf page 7 de la notice 2013 art)			202		
Droits et taxes sur déficits			202		
Droits de succession			202		
Droits de succession			202		
Droits de succession			202		
Droits de succession			202		
RÉSULTAT FISCAL AVANT IMPUTATION DES DÉFICITS ANTERIEURS			202	34 924	

Le Chiffre d'affaires

La marge brute

Les charges externes

La masse salariale

EBE

Exemples d'exploitation

Situation de la moins favorable à la plus favorable

	Exemple n°1	Exemple n°2	Exemple n°3
COMPTE DE RÉSULTAT	Simulation exploitation n°1	Simulation exploitation n°2	Simulation exploitation n°3
CHIFFRE D'AFFAIRES HT	500 000	500 000	500 000
ACHATS MP ET MOÏSES	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 EXTÉRIEURS 20%	100 000	100 000	100 000
IMPOTS ET TAXES	8 500	8 500	8 500
Salaires	162 358	145 044	136 590
Charges sociales	53 854	51 264	45 071
Total masse salariale	216 252	196 308	181 661
Taux masse salariale	43%	39%	36%
EBE : excédent brut d'exploitation	35 148	75 192	99 839
Dotation aux amortissements	12 000	12 000	12 000
Charges financières (int. empr.)	11 000	11 000	11 000
IMPOT SOCIÉTÉ	1 827	9 659	16 559
RÉSULTAT NET	10 411	42 534	60 280
Dotations 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.



**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

www.boulangerie.org

