



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 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*



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 :

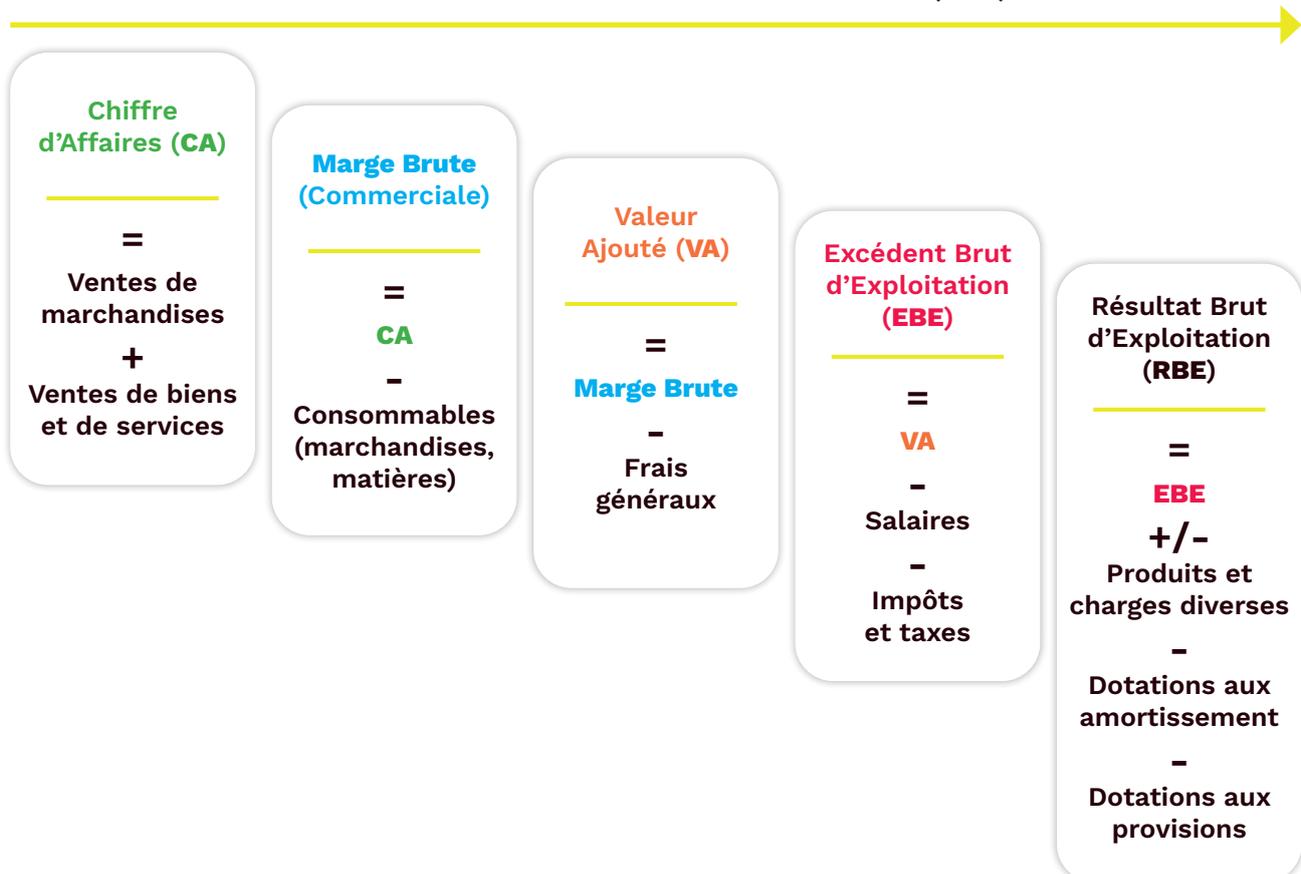
- celles relatives à l'activité économique courante, c'est le résultat d'exploitation ;
- celles relatives aux incidences de la gestion financière, c'est le résultat financier ;
- celles relatives aux opérations exceptionnelles, c'est le résultat exceptionnel.

## 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 INTERMÉDIAIRE DE GESTION (SIG)



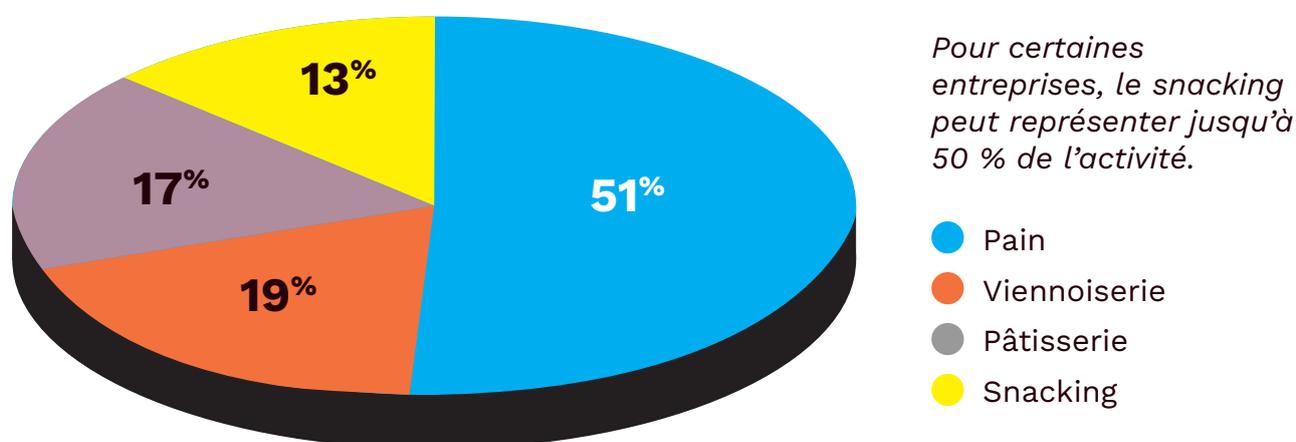
## LE CHIFFRE D'AFFAIRES

**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		[3 0 0 4 2 0 2 3]	[3 0 0 4 2 0 2 2]		
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises * <span style="float: right;">dont export et livraisons intracommunautaires</span>	209	210	21 157	23 644
	Production vendue <span style="float: right;">biens</span>	215	214	552 157	517 374
	services *	217	218	1 142	1 068
	Production stockée * <span style="float: right;">(Variation du stock en produits intermédiaires, produits finis et en cours de production)</span>		222		
	Production immobilisée *		224		
	Subventions d'exploitation reçues		226		
	Autres produits		230	18 655	25 557
	Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)		232	593 111	567 644
CHARGES D'EXPLOITATION	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
	Variation de stock (matières premières et approvisionnement) *		240	(2 135)	(1 547)
	Autres charges externes * : <span style="float: right;">(dont crédit bail : mobilier - immobilier)</span>		242	72 165	71 063
	Impôts, taxes et versements assimilés <span style="float: right;">(dont taxe professionnelle CFE et CVAE *)</span>	243	244	3 465	2 933
	Rémunérations du personnel *		250	248 039	214 683
	Charges sociales (cf. renvoi 380)		252	31 074	27 617
	Dotations aux amortissements *		254	23 089	15 911
	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**

**Tendance loyer en IDF  
8 à 10 % du CA**

Option efficace pour financer le renouvellement de son matériel

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

Achats fournitures entretien  
Achats petit équipement  
Vêtements de travail  
Fournitures administratives

#### Loyer

Loyer tpe  
Locations machines boissons

#### Crédit bail

Charge locative & copropriété  
Entre.repar/biens immobiliers  
Maintenance

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



### 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
<b>641</b> - Rémunérations du personnel (salaires bruts)	<b>421</b> - Personnel rémunération due (salaire net)
<b>645</b> - Charges de sécurité sociale et de prévoyance (charges patronales)	<b>43</b> - 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).

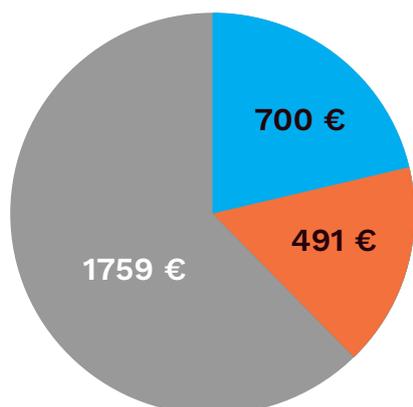


5 personnes équivalent à un temps plein.

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
  - Salaire Net
- = 36 766 €/AN\*

\*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 :  
**EBE = Résultat d'exploitation + dotations aux amortissements  
+ autres charges – autres produits.**

# SYNTHÈSE

A - RÉSULTAT COMPTABLE		Exercice N clos le	
		3	1
		1	2
		2	0
		1	2
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises *	209	210
	Production vendue { biens intracommunautaires } dont export et livraisons intracommunautaires	215	214
	services *	217	218
		129	412
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	3
Total des produits d'exploitation hors T.V.A. (I)		232	129 414
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-ban : - mobilier : - immobilier : )		242	29 032
Impôts, taxes et versements assimilés (dont taxe professionnelle CFE et CVAE*)		243	413
244		11	196
Rémunérations du personnel *		250	47 763
Charges sociales (cf. renvoi 380)		252	14 779
Dotations aux amortissements *		254	5 020
Dotations aux provisions		256	
Autres charges { dont provisions fiscales pour implantations commerciales à l'étranger* } 259		262	14 290
{ dont cotisations versées aux organisations syndicales et professionnelles } 260		260	
Total des charges d'exploitation (II)		264	122 079
<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>270</b>	<b>7 335</b>
PRODUITS ET CHARGES DIVERS	Produits financiers (III)	280	43
	Produits exceptionnels (IV)	290	
	Charges financières (V)	294	478
	Charges exceptionnelles (VI)	300	2 122
	Impôts sur les bénéfices * (VII)	306	652
<b>2 - BÉNÉFICE OU PERTE : Produits (I + III + IV) - Charges (II + V + VI + VII)</b>		<b>310</b>	<b>4 126</b>
<b>B - RÉSULTAT FISCAL</b> Reporter le bénéfice comptable col. 1, le déficit comptable col. 2		<b>312</b>	<b>4 126</b>
Réintégrations	Rémunérations et avantages personnels non déductibles *	316	
	Amortissements excédentaires (art. 39-4 C.G.I.) et autres amortissements non déductibles	318	
	Provisions non déductibles *	322	
	Impôts et taxes non déductibles * (cf page 7 de la notice 2033.not)	324	652
Divers *, dont intérêts excédentaires des cptes-cts d'associés 247		330	3 522
écarts de valeurs liquidatives sur OPCVM* 248		248	
Déductions	Entreprise nouvelles (44. sexies) 986	Zone franche urbaine (44. octies et octies A) 987	Zone franche Corse (44. decies) 988
	Reprise d'entreprises en difficulté (44. septies) 981	Jeune entreprise innovante (44. sexies A) 989	Pôle de compétitivité (44. undecies) 990
	Divers* dont ZFA (44. quaterdecies) 345	Investissements outre-mer 344	Créance due au report en arrière du déficit 346
<b>RÉSULTAT FISCAL AVANT IMPUTATION DES DÉFICITS ANTÉRIEURS</b>		<b>352</b>	<b>8 300</b>
		Bénéfice col. 1	Déficit col. 2

Chiffre d'affaires

Marge brut

Charges externes

Masse salariale

EBE

EXEMPLAIRE A CONSERVER PAR LE DÉCLARANT

janvier 2013 : Etat préparatoire.

# 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 MDISES	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.

## LE 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 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

