

Supplément
Technique

INBP

LES NOUVELLES DE LA
**BOULANGERIE
PÂTISSERIE**

N°104
Décembre 2015

Supplément aux Nouvelles
de la Boulangerie Pâtisserie
du 15 décembre 2015

inbp Boulangerie
Pâtisserie
Chocolaterie
Traiteur



GESTION D'UNE BOULANGERIE PÂTISSERIE

Coût de revient, prix
et rentabilité



Rédaction INBP

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

Responsable de la rédaction
Jean-François ASTIER

Coordination générale
Catherine STEPHAN

Rédacteur
Sébastien DOLEY

Illustrations / Mise en page
Jérôme LANIER

Abonnements

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

Éditeur

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

Directeur de la publication
Jean-Pierre Crouzet

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

Imprimeur

RPN Imprimerie
93190 Livry-Gargan

Sommaire N°104 / Décembre 2015

· Avant-propos 3

Contexte actuel

- Intensification de la concurrence
- Un marché entre les mains des artisans
- Un avenir à écrire
- Leviers de croissance des artisans
- INBP-CR : méthodologie et outil utilisés

Panorama des éléments du coût de revient

- Identification des charges via le compte de résultat
- Les différents éléments du coût de revient
- Répartition des éléments du coût de revient à travers un exemple

La notion de marge

- Rappel
- Définition
- Gestion au quotidien

Prix de vente et prix psychologique

- Introduction
- Constitution du PV TTC
- Deux exemples
- Prix psychologique

Points de vigilance

- Introduction
- La masse salariale
- Les frais généraux (AACE)
- Les matières premières

Présentation des résultats d'une étude

"Les leviers et les freins à la croissance d'une boulangerie-pâtisserie"

- Introduction
- Les principaux leviers de croissance
- Les principaux freins à la croissance
- Les stratégies mises en place par les artisans
- Pour conclure

Avant-propos

Pour développer son commerce, il ne suffit pas d'avoir les plus beaux produits de la ville ou du quartier : encore faut-il qu'ils soient économiquement rentables. Autrement dit, en plus d'être bon professionnel, l'artisan doit être bon manager capable de gérer son entreprise sur les plans financier, commercial et d'encadrer avec efficacité ses collaborateurs.

Ce présent numéro s'inscrit dans la continuité du *Supplément technique n°102 "Gestion d'une boulangerie-pâtisserie : notion de base"*.

Après un rappel du contexte actuel du secteur, il a pour finalité d'inventorier les éléments du coût de revient et de préciser la notion de marge, afin de constituer au mieux le prix de vente, lequel devant être perçu comme acceptable pour les clients. Il aborde ensuite les points de vigilance que l'artisan doit observer pour maîtriser ses coûts et développer sa rentabilité.

Enfin, il rend compte d'une récente étude réalisée auprès de chefs d'entreprise permettant d'identifier les leviers et freins à la croissance d'une boulangerie-pâtisserie.

Contexte actuel



I Intensification de la concurrence

Les boulangeries pâtisseries artisanales évoluent dans un secteur qui connaît de nombreuses mutations, depuis une cinquantaine d'années. Ce dernier a été investi successivement par des acteurs devenus leurs concurrents directs.

Rappelons dans les décennies 1970 et 1980, l'arrivée des grandes surfaces, comme *Auchan*, *Carrefour*, qui ont proposé une gamme de produits à des prix très compétitifs.

Les années 1990 ont, elles, été marquées par la percée de la boulangerie industrielle avec l'implantation de nombreux terminaux de cuisson dans toute la France (*Mie Câline*, *Fromenterie*...).

Enfin, dans les dix dernières années ont émergé des chaînes spécialisées en BVP telles que *Marie Blachère*, *Ange*, qui ne dépendent ni des GMS, ni des industriels. Elles appartiennent à des investisseurs et des professionnels qui pénètrent le marché avec des concepts de magasin reposant sur une gamme de produits étudiée et des méthodes de management rigoureuses.

I Un marché entre les mains des artisans

Malgré l'intensification de la concurrence, les boulangeries pâtisseries artisanales restent leaders du marché avec leurs 62% de parts de marché¹. Elles ont résisté à la concurrence de plusieurs façons.

Elles se remettent en cause et savent protéger leurs intérêts défendus par les élus professionnels (décret pain, appellation boulangerie...).

Elles renouvellent leurs gammes et les diversifient (snacking, pâtisserie fine, confiserie, chocolaterie...).

Elles augmentent la qualité des produits et de leurs ingrédients (pain de tradition française...). Elles exploitent la proximité de leur marché et de leur clientèle pour adapter leur offre aux attentes de la clientèle.

Cette proximité est sûrement l'avantage concurrentiel qui leur permet de rester dans le cœur des Français comme le premier commerce de proximité² et ainsi de rester les maîtres de leur marché.

¹ | xerfi700, 2014 ² | Arcanes, 2010

I Un avenir à écrire

Les artisans doivent toutefois rester très vigilants car la concurrence s'organise et devient de plus en plus performante. Longtemps l'argument du prix bas prix fondait l'offre des concurrents, laissant aux boulangers-pâtisseries celui de la qualité.

Aujourd'hui, cet écart tend à se réduire. Si l'on ajoute à cela la relative confusion dans l'esprit des consommateurs qui peinent à distinguer une boulangerie d'un terminal de cuisson ou d'une chaîne spécialisée, les artisans doivent veiller à adapter leur offre pour rester dans la compétition.

Le positionnement stratégique des chaînes spécialisées, qui représentent actuellement les concurrents les plus agressifs sur le marché, doit donner lieu à des interrogations fortes du côté des artisans, car :

- Leurs magasins ressemblent en tout point à des boulangeries **classiques**,
- Leur offre est axée sur des **produits d'appel**, de qualité acceptable, avec des prix très attractifs,
- Leurs **techniques de ventes** sont généralement maîtrisées performantes (savoir-faire dans les promotions, plan de formation du personnel...),
- Leurs **techniques en management** général sont avérées,
- Leurs **process de fabrication** limitant au maximum les pertes et les invendus sont contrôlés,
- Leurs achats au niveau de l'enseigne sont centralisés afin d'**optimiser la négociation** des prix,
- La direction de leurs magasins est confiée à des personnes, ayant un **profil manager**, maîtrisant la gestion financière, commerciale et la gestion des hommes.

I Leviers de croissance des artisans

Ils sont nombreux :

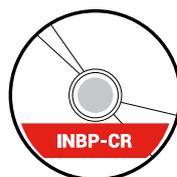
- **Renforcer ses compétences** en management général,
- **Optimiser la politique d'approvisionnement** en achetant au meilleur rapport/qualité prix,
- **Rationaliser les process de fabrication** en évitant les gaspillages,
- **Optimiser la gestion du magasin** en développant les services et le conseil auprès de la clientèle, en développant le chiffre d'affaires additionnel et en limitant les invendus à la fin de la journée,
- **Manager les équipes** de sorte à les fidéliser et à les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise, clairement définie et énoncée : point essentiel car la main-d'œuvre qualifiée et motivée est précieuse.

Tout en maintenant un niveau de qualité des produits élevé, les artisans doivent adapter leurs pratiques managériales à cette nouvelle donne concurrentielle. Management commercial et management des ressources humaines constituent les deux principaux leviers de croissance.

A retenir

Il ne suffit pas d'avoir de bons produits dans son magasin.

Il faut savoir maîtriser leur process de fabrication et les mettre en valeur.



Méthodologie et outil utilisés

La méthode de calcul, utilisée dans les exemples de CR, PVHT et PVTC présentés dans ce numéro, est celle du logiciel INBP-CR.

Après une simple saisie des recettes et des ingrédients, ce logiciel calcule le coût MP auquel il rajoute les autres charges d'exploitation, en utilisant les ratios du compte de résultat de l'entreprise utilisatrice de cet outil.

On entend par autres charges d'exploitation les éléments suivants :

- Frais de personnel (+ charges sociales)
- Emballage
- Charges d'exploitation (autres achats et charges externes)
- Impôts, taxes et versements assimilés
- Dotations aux amortissements et provisions
- Autres charges de gestion courante.

Précision sur les matières premières

Dans l'exemple portant sur la baguette, les MP représentent environ 13 % du PVHT. Or, à la lecture des différents éléments du coût de revient, il apparaît que les MP représentent en moyenne de 25 à 29% du PVHT.

Pourquoi cette différence ?

Tout simplement parce que cette moyenne de 25 à 29% intègre toutes les matières premières, pas que celles de boulangerie (pâtisserie, traiteur), qu'elles soient à transformer voire transformées.

En savoir + sur le logiciel **INBP-CR**
www.inbp.com / [logiciel-de-cout-de-revient-inbp](#)

Abréviations courantes en gestion utilisées dans ce numéro

- AACE**
Autres Achats non stockés et Charges Externes
- ACGC**
Autres Charges de Gestion Courante
- CA**
Chiffre d'Affaires
- CR**
Coût de Revient
- DAP**
Dotation aux Amortissements et Provisions
- HT**
Hors taxe
- ITVA**
Impôts, Taxes et Versements Assimilés
- MP**
Matières Premières
- PVTC**
Prix de Vente Toutes Taxes Comprises
- PVHT**
Prix de Vente Hors Taxe
- SIG**
Soldes Intermédiaires de Gestion
- TTC**
Toutes Taxes Comprises

Panorama des éléments du coût de revient



I Identification des charges via le compte de résultat

Le coût de revient (abrégié CR) d'un produit en boulangerie pâtisserie comporte plusieurs éléments. Comme cela a été évoqué dans le *Supplément Technique n°102 "Gestion d'une boulangerie pâtisserie"*, il faut s'appuyer sur le compte de résultat pour les lister.

Ainsi nous permet-il d'identifier les charges suivantes :

- Les matières premières (MP)
- Les autres achats non stockés et charges externes (AACE)
- Les impôts, taxes et versement assimilés (ITVA)
- Les charges de personnel
- Les dotations aux amortissements et provisions pour risques et charges (DAP)
- Les autres charges de gestion courante (ACGC)

Le coût de revient d'un produit ne se résume donc pas seulement au coût des MP utilisées dans la recette. Toutes les charges supportées par l'entreprise doivent être répercutées sur le coût de revient de chaque produit vendu dans la boulangerie-pâtisserie.

Fréquemment, l'artisan aborde le coût de ses produits uniquement sous l'angle des MP en parlant de marge brute comprise entre 70 et 90% en fonction du produit. Pour mémoire la marge brute se calcule en retirant du Prix de Vente Hors Taxe (PVHT), le coût d'achat des MP (se reporter au Supplément technique n°102, Soldes Intermédiaires de Gestion, p.4-6).

Il est essentiel de retenir que les prix de vente doivent intégrer toutes les charges supportées pour fabriquer, stocker et commercialiser les produits.

I Les différents éléments du coût de revient

Les matières premières

Elles constituent le premier élément composant le CR. C'est l'ensemble des ingrédients utilisés pour fabriquer les produits. Elles représentent en moyenne de **25 à 29%** du PVHT du produit fini. Ce sont des produits non transformés ou transformés.

Exemple de produits non transformés :

farine, œuf coquille, beurre, sucre, sel...

Exemple de produits transformés :

ovoproduits, farine mix, nappage, fondant, appareil sandwich prêt à l'emploi...

Les produits transformés peuvent avoir la cote auprès des artisans. Ils réduisent le nombre d'étapes de fabrication, pallient le manque de personnel voire un manque de savoir-faire. Les deux arguments souvent avancés sont : l'économie de main-d'œuvre et la possibilité de diversifier les produits sans en assumer la fabrication. Sans contester l'intérêt pratique de ces produits, leur coût peut s'avérer beaucoup plus élevé qu'une fabrication maison. La rentabilité n'est pas forcément au rendez-vous !

A retenir

Avant de recourir à un produit transformé, s'interroger sur la rentabilité de le fabriquer soi-même.

Les prix pratiqués par les fournisseurs varient en fonction de plusieurs paramètres :

- La qualité du produit
- La rareté du produit
- La quantité achetée
- L'anticipation de l'achat
- La qualité du client (régulier, fidèle, solvable...).

Autant de paramètres qui font que l'artisan bénéficie de prix plus ou moins intéressants.



Par exemple, le prix du kg de noisette est actuellement élevé, car les quantités sur le marché ne sont pas suffisantes pour satisfaire la demande. Pour essayer de faire baisser le prix, l'artisan peut commander un ingrédient en grande quantité et le stocker dans son entreprise. L'inconvénient est qu'il immobilise une partie de sa trésorerie tout en s'exposant aux aléas inhérents à la gestion des stocks (incendie, inondation, vol...)

A retenir

Tout choix de gestion s'opère en mesurant le rapport bénéfice-risque

Les autres achats non stockés et charges externes (AACE)

Ils sont constitués par les achats non stockés et les consommations de services. Ils représentent en moyenne de **15 à 20%** du PVHT du produit fini.

Les achats non stockés

Ils sont constitués essentiellement par les dépenses d'énergie : fuel, gaz, électricité. Ce poste représente en moyenne de **3 à 4%** du PVHT.

2 types de consommations de services sont à distinguer :

1 Les services extérieurs

- Loyers commerciaux
(Quand le boulanger n'est pas propriétaire des murs)
- Frais d'entretien et de réparation
(Entretien des fours par des spécialistes...)
- Primes d'assurances
(Couverture du risque incendie, responsabilité civile...)
- Frais d'études et recherches, de documentation
(Factures des livres professionnels achetés pendant l'exercice comptable...)
- Rémunération du personnel intérimaire.

2 Les autres services extérieurs

- Honoraires du comptable, du notaire, de l'avocat
(Les boulangers font le plus souvent appel à un comptable)
- Frais de publicité
(Impression de flyers à l'occasion de portes ouvertes)
- Frais de transport des matières et marchandises
(Dans le cas des tournées)
- Frais postaux et de télécommunication
- Frais de services bancaires
(Frais de dossier, location d'un coffre-fort...)
- Divers.

A retenir

Les artisans appellent généralement cette catégorie de charges, frais généraux. Le poste énergie représente le principal achat non stocké et le recours à un comptable fait partie des services extérieurs majoritairement utilisés

Les impôts, taxes et versement assimilés (ITVA)

Ils représentent en moyenne de **1 à 1,5%** du PVHT du produit fini. Il existe des disparités importantes en fonction de la commune où se situe la boulangerie. Plus la commune est peuplée et dispose sur son territoire d'entreprises, plus le poids de l'ITVA peut être faible.

Les principaux sont :

- Taxe d'apprentissage
- Contribution économique territoriale (CET)
- Taxe foncière
- Taxe d'habitation
- Taxe d'enlèvement des ordures ménagères

A retenir

L'impôt sur les bénéfices et la TVA ne sont pas compris dans ce poste.

Les charges de personnel

Elles représentent en moyenne de **30 à 36%** du PVHT du produit fini : ce qui en fait le premier poste de charge. Il peut s'approcher des 45% dans les entreprises où le couple d'artisans y est salarié.

Elle contient 2 catégories de charges :

1 Les salaires bruts

Ils sont payés aux salariés, à ne pas confondre avec les salaires nets versés aux salariés (en moyenne 75% du brut). En tant qu'employeur, la référence en matière de salaire est le brut.

2 Les charges de sécurité sociale et de prévoyance

Versées notamment à l'URSSAF, elles représentent environ 45% du salaire brut. Ainsi, lorsque 100 € de salaire brut sont versés à un collaborateur, cela coûte 145 € à l'employeur (100 x 1,45). De son côté, le collaborateur perçoit 75 € (100 € x 0,75).

Les cotisations sociales personnelles de l'exploitant sont à rajouter (s'il n'est pas salarié de sa boulangerie), pour bénéficier des couvertures maladie et vieillesse.

A retenir

La main-d'œuvre constitue le 1^{er} poste charge dans le CR des produits. Pour évaluer le coût réel payé au personnel, on doit additionner le salaire brut (salaire de base et primes diverses) + les charges patronales.

Les amortissements et provisions pour dépréciation et pour risques et charges (DAP)

Les amortissements

Au fur et à mesure que le temps passe, les immobilisations (matériels et locaux) perdent de leur valeur sous les effets du temps, de l'usure et des évolutions technologiques notamment. Ce phénomène est pris en compte par l'amortissement pour dépréciation en répartissant la valeur d'origine des immobilisations sur leur durée de vie probable. Il permet ainsi de prévoir le remplacement du matériel. Cette charge est qualifiée par les comptables de calculée car elle ne donne pas lieu à décaissement de trésorerie.

A retenir

Ce mécanisme des amortissements permet de répercuter aux clients l'utilisation des immobilisations (matériel, locaux) en intégrant une partie de la dotation d'amortissement dans les coûts de revient.

Les provisions pour dépréciation et pour risques et charges

Elles sont utilisées pour mettre de l'argent provisoirement de côté afin de se prémunir contre un risque de charge ou de perte. Ce mécanisme permet de déduire du résultat toutes les charges et pertes probables que peut supporter la boulangerie pâtisserie sur un exercice comptable. Leur utilisation est très réglementée par la loi qui fixe des règles strictes pour les constituer.

Il y a 2 catégories de provisions :

- 1 **Les provisions pour dépréciation d'élément d'actif** (provision sur une créance douteuse...)
- 2 **Les provisions pour risques et charges** (provision pour litige avec un salarié...).

Il est difficile d'estimer leur poids dans le prix de vente car leur montant est très variable en fonction de l'entreprise. Néanmoins, en se référant aux statistiques nationales, elles représentent moins de **0,5%** du PVHT.

A retenir

Les provisions présentent un intérêt comptable et fiscal.

L'intérêt fiscal est plus souvent apprécié car la déductibilité des provisions entraîne une économie d'impôt toujours bienvenue.

- En parler à son comptable -

Les autres charges de gestion courante

Elles regroupent toutes les charges qui ne peuvent pas être affectées dans les catégories de charges vues ci-dessus.

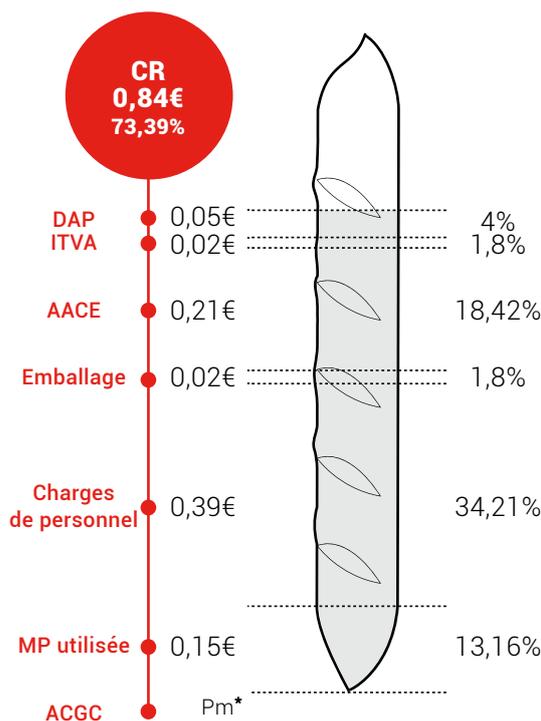
A retenir

Leur montant est anecdotique : elles sont mentionnées pour mémoire.

I Répartition des éléments du coût de revient à travers un exemple

Après avoir identifié les charges à prendre en compte pour déterminer le CR, prenons l'exemple d'un produit phare de la boulangerie afin d'illustrer le propos : une baguette de tradition française sur levain liquide.

Coût de revient d'une baguette de tradition française sur levain liquide vendue 1,20 € TTC soit 1,14 € HT :



* Pm : Pour mémoire, car montant anecdotique

Le coût des matières premières a été calculé à partir d'une recette INBP avec l'outil INBP-CR (cf p.4).

Les pourcentages appliqués dans cet exemple sont ceux qui sont constatés en moyenne, à partir des soldes intermédiaires de gestion des boulangeries-pâtisseries françaises¹. Dans notre exemple, le coût de revient pour fabriquer une baguette de tradition française est de 84 centimes, ce qui représente 74% du prix de vente absorbés par le coût de revient.

¹ | Source : Fédération française des centres de gestion agréés

Un logique simple

Pour bien connaître ses coûts de revient, il faut décomposer les différents coûts associés au produit.

Un intérêt vital pour l'entreprise

Connaître ses coûts de revient permet d'assurer sa rentabilité et d'affiner sa stratégie commerciale.

INBP-CR

LOGICIEL DE COÛT DE REVIENT

avec *CommisSoft*



> Information · Achat <
servicerelationclient@inbp.com
 Consultez la page dédiée sur www.inbp.com



Calculez vos coûts pour fixer les justes prix

Résultat immédiat
 Combien je gagne
 Combien je perds

La notion de marge



I Rappel

Dans toute activité commerciale, le chef d'entreprise tire profit de son activité en prélevant une marge sur chaque produit vendu. Dans une économie de marché, cette marge est fixée en fonction de deux critères : la volonté même du chef d'entreprise et la pression du marché.

Reprenons l'exemple de la baguette de tradition française sur levain liquide.

Avec un coût de revient à 84 centimes, l'artisan peut décider de fixer sa marge à 1 € et vendre sa baguette à 1,84 € HT, soit 1,94 € TTC.

Dans le contexte économique actuel, la concurrence commercialise une baguette de qualité équivalente à un prix moyen de 1,20 € TTC.

L'artisan est donc plus cher et risque de voir fondre sa clientèle séduite par le moindre prix. Nous pouvons donc retenir que cet artisan peut en théorie fixer librement sa marge, mais qu'en réalité il doit tenir compte des prix de ses concurrents et du pouvoir d'achat de sa clientèle.

I Définition

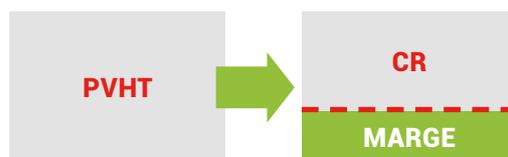
La marge est la part du PVHT que l'on ajoute au CR. On peut la déterminer de la façon suivante :

$$\text{CR} + \text{MARGE} = \text{PVHT}$$

Le prix de vente de chaque produit doit être constitué d'une marge. Dans le cas contraire, l'artisan vend à perte. La marge peut être bénéficiaire, nulle ou déficitaire.

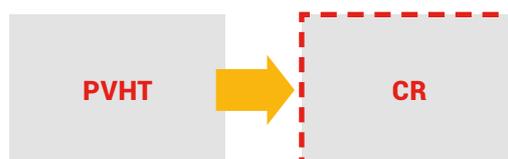
Marge bénéficiaire

Le PVHT couvre le CR et dégage une marge (bénéfice) qui rémunère l'artisan et finance une partie de ses investissements



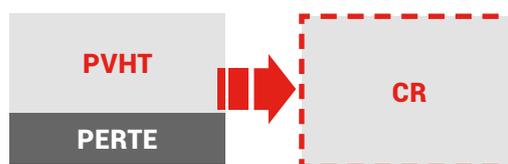
Marge nulle

Le PVHT couvre le CR et ne dégage aucune marge. L'artisan ne peut pas se rémunérer et financer ses investissements. Cette situation peut arriver occasionnellement mais ne doit pas durer dans le temps.



Marge déficitaire

Le PVHT ne couvre pas l'ensemble du CR, une partie des charges n'est pas financée (perte). L'artisan travaille à perte et s'appauvrit. Comme pour la marge nulle, cette situation peut arriver occasionnellement mais ne doit pas durer dans le temps.



I Gestion au quotidien

Tout au long de l'année, l'artisan doit veiller à ce que ses PVHT dégagent une marge. Dès qu'il ne suit pas l'évolution des prix de ses matières premières, qu'il ne contrôle pas le processus de fabrication en vérifiant bien que son équipe de production et de vente ne gaspille la MP, les produits et son temps, il risque de voir sa marge baisser.

En dehors de toute mauvaise gestion, le mécanisme exposé ci-dessus doit inciter l'artisan à faire évoluer ses prix chaque année en fonction de l'augmentation de ses charges incompressibles. L'augmentation des prix ne doit pas être l'application mécanique d'un coefficient multiplicateur sur le coût MP.

Attention ! La marge définit dans ce numéro intègre uniquement les charges d'exploitation utilisées pour calculer le résultat d'exploitation.

Par conséquent, elle doit permettre de financer :

- Le paiement des intérêts d'emprunt
- Le remboursement du capital des emprunts
- La rémunération de l'artisan non salarié et ses associés
- Le financement de l'autofinancement.

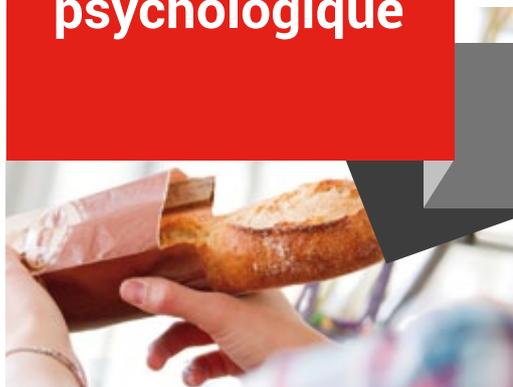
A retenir

La marge rémunère le travail de l'artisan qui la fixe en fonction de ses concurrents et du pouvoir d'achat de sa clientèle

A retenir

La marge finance la rémunération de l'artisan non salarié et d'autres frais

Prix de vente et prix psychologique

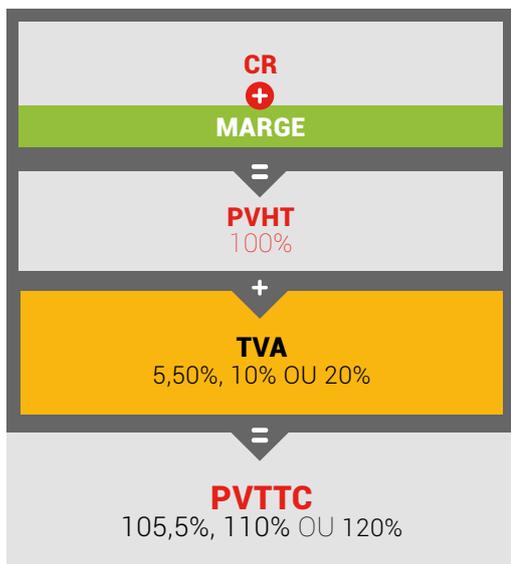


I Introduction

Après avoir identifié les différents types de charges composant le CR d'un produit puis défini la notion de marge, il convient d'aborder la composition finale du prix de vente d'un produit.

I Constitution du PV TTC

Composition du Prix Vente Toutes Taxes Comprises (PV TTC).



A retenir

Le PVHT représente 100% du prix de vente encaissé par l'artisan. Quand la TVA est de 5,5%, le PV TTC représente 105,50% du PVHT. Cette dernière est payée par les clients.

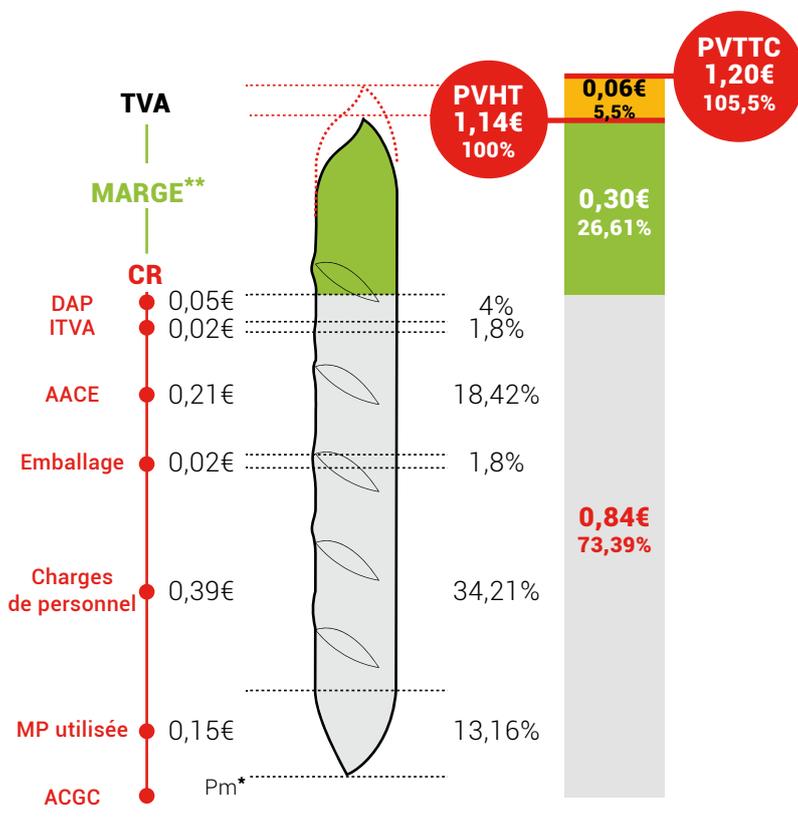
I Deux exemples

Pour l'illustrer reprenons le précédent exemple de la baguette et prenons un deuxième produit de référence en boulangerie, le sandwich jambon-emmental.

1 La baguette de tradition française sur levain liquide : exemple n°1

i Calcul du PV TTC de la baguette

Ensemble des éléments composant le PV TTC - Les charges sont classées selon l'ordre retenu dans le logiciel de coût de revient INBP-CR (cf p.4)



* Pm : Pour mémoire, car montant anecdotique ** Attention ! La marge...en fin de p.8

Le coût MP correspond à un pâton cru de 360 g. Les autres charges sont définies en appliquant les pourcentages moyens nationaux des Soldes Intermédiaires de Gestion constatés dans la profession (cf Supplément technique n°102 pp.4-6). Cet exemple met en évidence qu'environ 74% du PVHT de cette baguette est absorbé par le CR et que l'artisan retire environ 26% de marge sur le PVHT.

Si nous analysons le CR, nous constatons que les charges les plus importantes de fabrication et de vente pour cette baguette sont, sans surprise, par ordre décroissant :

- Les charges de personnel (34%)
- Les AACE (18,50%)
- Les MP (13,30%).

Contrairement à ce qui est souvent imaginé, le coût MP n'est pas le principal poste de charge. Les frais de personnel et les frais généraux sont beaucoup plus importants. Cet exemple doit inciter à ne pas raisonner uniquement à partir de la marge brute qui représente ici 86,70% (100% - 13,30%).

Calcul de la marge dégagée sur une année

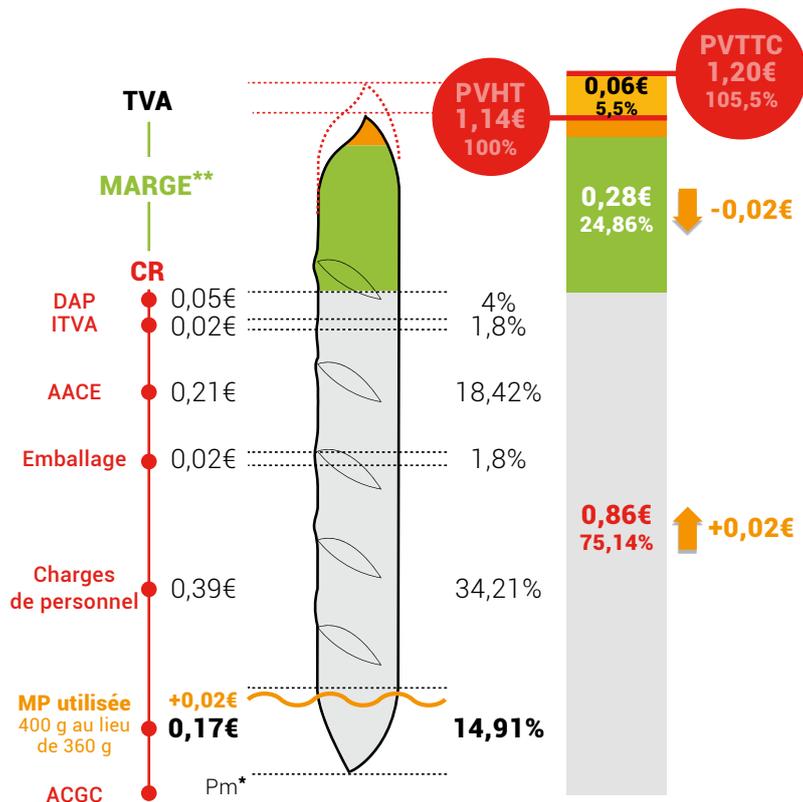
Faisons une simulation de la marge réalisée par l'artisan, à raison d'une moyenne de 200 baguettes vendues par jour, sur une année de 289 jours d'ouverture.

Quantité/jour	Nombre de jours d'ouverture	Total	Marge/baguette	Marge/an
200	289	57 800	0,30€	17 340 €

L'artisan dégagera une marge annuelle sur ce produit d'environ 17 340 €.

i Incidence sur la marge en cas d'erreur de pesage

Faisons une simulation de la marge réalisée par l'artisan, en imaginant que l'ouvrier boulanger pèse le pâton à 400 g au lieu de 360 g.



Que constatons-nous ?

Sa marge baisse de 2 centimes à cause d'une hausse du coût MP de 2 centimes.



Quelle incidence sur 1 an ?

Quantité /jour	Nbre de jours d'ouverture	Total	Marge /baguette	Marge /an
200	289	57 800	0,28€	16 184 €

L'artisan perdra environ 1 150 € de marge à cause d'une erreur de pesage.

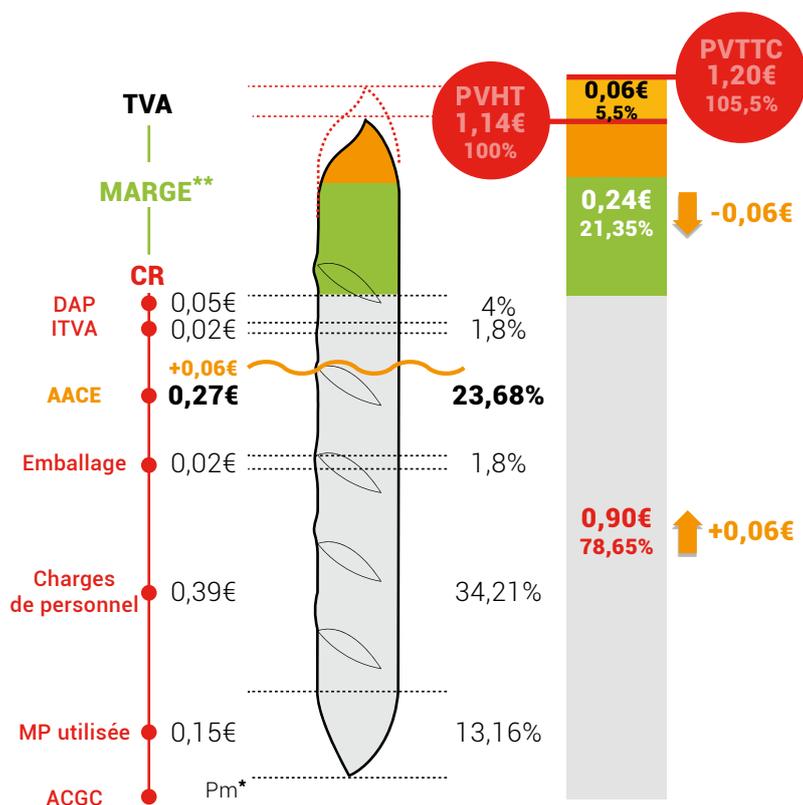
Il est donc essentiel de contrôler régulièrement le respect des process dans l'entreprise afin de ne pas perdre d'argent.

* Pm : Pour mémoire, car montant anecdotique

** Attention ! La marge...en fin de p.8

i Incidence sur la marge en cas de non-maîtrise des frais généraux

Faisons une simulation de la marge réalisée par l'artisan, en imaginant que le pourcentage des AACE représente 23,5 % au lieu de 18,5 % de son PVHT.



Que constatons-nous ?

Sa marge a baissé de 6 centimes à cause d'une hausse de ses AACE de 5%.



Quelle incidence sur 1 an ?

Quantité /jour	Nbre de jours d'ouverture	Total	Marge /baguette	Marge /an
200	289	57 800	0,24€	13 872 €

L'artisan perdra environ 3 470 € en ayant 5 % de plus d'AACE que la moyenne.

La vigilance sur la maîtrise des frais généraux s'impose. Sont à contrôler régulièrement les frais d'énergie (électricité, carburant du véhicule de livraison), loyers, frais bancaires, contrats d'assurance, abonnements téléphoniques...

* Pm : Pour mémoire, car montant anecdotique

** Attention ! La marge...en fin de p.8

2 Le sandwich jambon-emmenta : exemple n°2

Calcul du PVTTTC du sandwich et variables

Ce tableau de synthèse reconstitue l'ensemble des éléments composant le PVTTTC et rend compte des incidences dans un premier cas, si l'on augmente de 5 g l'apport de jambon et dans un second cas, si l'on augmente le pourcentage d'AACE de 5%.

	€ Normal	% Normal	€ + 5 g jambon	% + 5 g jambon	€ AACE	% + 5% AACE
MP utilisée	0,67 €	22,87%	0,71 €	24,44%	0,67 €	22,87%
+ Charges de personnel	0,99 €	34,10%	0,99 €	34,10%	0,99 €	34,10%
+ Emballage	0,06 €	2,00%	0,06 €	2,00%	0,06 €	2,00%
+ AACE	0,54 €	18,50%	0,54 €	18,50%	0,68 €	23,50%
+ ITVA	0,06 €	1,90%	0,06 €	1,90%	0,06 €	1,90%
+ DAP	0,12 €	4,00%	0,12 €	4,00%	0,12 €	4,00%
+ ACGC	Pm*		Pm*		Pm*	
= CR	2,44 €	83,85%	2,48 €	85,22%	2,58 €	88,66%
+ Marge**	0,47 €	16,15%	0,43 €	14,78%	0,33 €	11,34%
= PVHT	2,91 €	100 %	2,91 €	100 %	2,91 €	100 %
+ TVA (10%)	0,29 €	10 %	0,29 €	10 %	0,29 €	10 %
= PVTTTC	3,20 €	110 %	3,20 €	110 %	3,20 €	110 %

* Pm : Pour mémoire, car montant anecdotique ** Attention ! La marge...en fin de p.8



Que constatons-nous ?

Il y a une perte de 4 centimes de marge si l'on met 5 g de jambon de plus.

Et une perte de 14 centimes en augmentant les AACE de 5%.



Quelle incidence sur 1 an ?

A paramètres identiques des exemples précédents, sur un an, le surcoût de MP fera chuter la marge de 231 € et celui des AACE de 809 €.

A retenir

Le déclenchement de l'achat n'est pas conditionné uniquement par la satisfaction d'un besoin physiologique et d'un prix bas.

Il dépend d'autres facteurs qui permettent, à produit égal, de trouver sur le marché des prix différents.

I Prix psychologique

Valeur perçue d'achat

Lorsqu'un client achète un produit de boulangerie-pâtisserie, il a en tête un prix au-dessus duquel il n'achètera pas. Son jugement sur le prix se fera en fonction de plusieurs critères :

- Produit (ses caractéristiques)
- Lieu d'achat et image de l'entreprise
- Type d'achat (pour soi ou pour offrir)

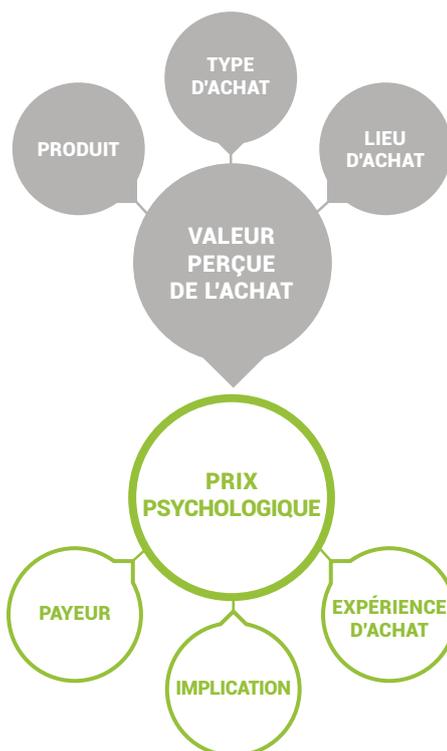
Il détermine ainsi une valeur perçue d'achat pour chaque produit.

Valeur perçue d'achat

Le prix psychologique (ou acceptable) est donc le prix maximum que le client est prêt à payer pour acheter un produit dans la boulangerie. Il dépend de 3 facteurs :

- Payeur
- Implication
- Expérience d'achat

Selon la définition courante des manuels de marketing, "c'est le prix théorique qui permet d'avoir le plus grand nombre de clients potentiels prêts à acheter un produit donné".



Source : E.Breuil, PPT "Marketing opérationnel" FC EM Normandie 2013

Exemple

Si un client achète un éclair au café dans une pâtisserie parisienne de grand renom, il est prêt à dépenser plus que dans sa boulangerie de quartier. Pourquoi ?

Pour déterminer le prix acceptable, il va tenir compte du fait :

- Que le produit a été réalisé par un grand chef pâtissier (produit)
- Qu'il est à Paris dans un établissement prestigieux (lieu d'achat)
- Qu'il a envie de manger un éclair d'exception (type d'achat)
- Qu'il souhaite vivre une expérience en achetant un produit d'exception (expérience)

Dans cette optique, lorsque vous savez que le prix psychologique de votre baguette est autour de 1,20 € TTC, vous pouvez le fixer à 1,19 € TTC afin d'attirer vos clients par un prix juste en dessous de ce prix psychologique.

Points de vigilance

I Introduction

Après avoir étudié l'ensemble des composants du PVTTC, nous pouvons retenir qu'il existe deux moyens d'action pour améliorer ou maintenir sa marge :

- S'assurer que le produit vendu au meilleur prix permet de dégager le CA et la marge maximum
- S'assurer que le coût de revient est maîtrisé et qu'il ne réduit pas la marge bénéficiaire.

Plus le CR est élevé et plus la marge est réduite. Il faut donc être très vigilant sur les principaux postes de charges de l'exploitation. La vigilance doit porter sur les postes suivants, par ordre décroissant d'importance :

- La masse salariale
- Les frais généraux (AACE)
 - Les matières premières (Politique d'achat et process de fabrication)
 - La politique d'investissement

Focus sur la loi NOME

Nouvelle Organisation du Marché de l'Électricité

Avec la fin des tarifs réglementés de l'électricité et du gaz programmés pour le 1^{er} janvier 2016, il sera possible de mettre en concurrence l'offre de son fournisseur actuel avec celles des autres afin de renégocier le contrat à son avantage. Attention ! Il faut choisir son fournisseur d'énergie (électricité et/ou gaz) avant le 1^{er} janvier 2016. Sans changement de ce dernier, il faut quand même lui signaler votre renouvellement de contrat. Sinon il pourra vous appliquer une augmentation, si vous consommez plus de 36 kVA par an, ce qui est fréquent.

I La masse salariale

Ce sont les charges de personnel, 1^{er} poste de charge dans le coût de revient (30 à 36%). En tant que manager, l'artisan dispose de plusieurs leviers pour le contenir, voire le diminuer.

L'organisation du travail

L'optimisation de l'organisation du travail passe par un diagnostic complet et détaillé de tous les postes et de leur interaction. Beaucoup d'éléments sont à prendre en compte au-delà de la maîtrise des process de fabrication des produits.

Il faut veiller à ce que l'effectif salarié soit adapté au chiffre d'affaires. Des salariés mal ou sous-occupés font baisser la rentabilité, tandis que les suroccupés génèrent des heures supplémentaires qui augmentent la masse salariale et diminuent la rentabilité. Le chiffre d'affaires HT supplémentaire généré n'est souvent pas en mesure de couvrir ce surcoût.

La politique salariale

Elle doit être aussi en cohérence avec le chiffre d'affaires et s'appuie sur :

- La grille des salaires de la profession
- L'ancienneté et l'expérience des collaborateurs
- Les missions et le niveau de responsabilité qui leur sont attribués.

A titre de repère, il est constaté par les centres de gestion qu'une boulangerie réalisant un CAHT annuel d'environ 254 000 € est composée de 4 personnes qui génèrent individuellement environ 63 500 €. Plus ce montant est élevé et plus l'équipe est productive.

I Les frais généraux (AACE)

C'est le 2^{ème} poste de charge dans le coût de revient (de 15 à 20%).

Le poste "Energie"

Il représente en moyenne 3 à 4% du prix de vente. Il faut donc s'assurer que :

- Les prix négociés avec le fournisseur sont conformes aux prix du marché ;
- Le contrat est toujours adapté aux besoins (puissance du compteur, heures creuses, pleines...) : pour cela le revoir périodiquement ;
- Les matériels sont le plus économe possible en consommation d'énergie ;
- Les matériels sont toujours performants (attention à la vétusté facteur de surconsommation) et adaptés à la production réelle (attention au surdimensionnement) ;
- Les matériels non utilisés doivent être éteints plutôt qu'en veille, consommation d'énergie ;
- La production et l'utilisation du matériel sont rationalisées.

Le poste "Loyer des locaux professionnels"

Il représente un poste important des frais généraux de l'entreprise (de 4 à 7%). Son prix est encadré par la loi rendant la marge de manœuvre limitée. Le renouvellement du bail (tous les 9 ans) est un moment important car le bailleur s'en saisira pour essayer d'augmenter, souvent au-delà de l'augmentation légale, le loyer. Le dialogue s'impose. L'intervention d'un juriste de l'organisation professionnelle est parfois nécessaire. À chacun de mettre en avant la situation économique réelle de son affaire et les frais d'entretien du bâtiment à supporter pour limiter la hausse.

Le poste "Entretien et réparation"

Il est également un poste de charge incontournable. Il est à surveiller car il peut vous alerter sur le degré de vétusté ou sur les dysfonctionnements de certains matériels. Si nous prenons l'exemple d'un pétrin, plus il vieillira et plus il sera sujet à des pannes qui nécessiteront l'intervention du réparateur et le remplacement de pièces. À l'année, ces réparations peuvent représenter un coût important qui doit inciter à en changer.

Il peut aussi alerter sur une mauvaise utilisation du matériel par le personnel (bris de vitres du four, détérioration des joints d'isolation des portes de réfrigérateur...).

Par ailleurs, les factures d'entretien des revendeurs de matériel sont à surveiller. Si l'entretien des machines est indispensable, il faut garder à l'esprit que ce type de prestation constitue une source de CA rentable pour ces derniers. Bien limiter les prestations aux besoins réels.

Le poste "Assurances"

Les offres sur le marché pour couvrir les risques professionnels sont nombreuses dans une fourchette de prix assez large : faire jouer la concurrence. À couverture égale, une réduction de la facture annuelle de 10 à 15% n'est pas rare.

Attention toutefois à ne pas prendre de décisions trop radicales. La tentation est grande de réduire les garanties proposées par les assureurs, mais en cas de sinistre ou de litige avec un salarié ou un fournisseur, la surprise peut être mauvaise ! En conclusion, tant que l'on n'a pas eu de sinistre, la prime d'assurance est toujours trop chère !

Le poste "Honoraires"

Il est également à contrôler. Il comprend la prestation du cabinet comptable, du notaire ou de l'avocat. En ce qui concerne la prestation du comptable, le montant de ses honoraires est en fonction des services rendus. Plus ils sont nombreux, plus la facture s'élève. Comme le patient avec son médecin, l'artisan n'a pas souvent l'idée de négocier les honoraires avec son comptable. C'est un tort, car il peut comme tout prestataire de service être soumis à concurrence.

Le poste "Frais bancaire"

Il doit être étudié régulièrement. Les banques tirent une partie de leurs bénéfices des services qu'elles facturent : tenue du compte, carte de paiement, chéquier, gestion des découverts... Si le montant unitaire de chaque service est souvent faible (quelques euros), il peut représenter à l'année jusqu'à 0,5% du CAHT.

Par conséquent, même si les relations avec votre banquier ne sont pas toujours simples au quotidien, il ne faut pas hésiter à négocier ses frais bancaires. Pour information, un état récapitulatif annuel des frais bancaires facturés est adressé en fin de l'année par votre banque.

Le poste "Téléphone et Internet"

Il a tendance à augmenter ces dernières années dans certaines entreprises. En cumulant les abonnements à Internet, des portables de l'exploitant et de son conjoint, la facture annuelle peut représenter 0,5% du CAHT. Pas de téléphone superflu !

I Les matières premières

C'est le 3ème poste de charge dans le coût de revient (de 25 à 29%). L'artisan dispose de plusieurs leviers pour le contenir voire le diminuer.

Maîtriser les process de fabrication

Fabriquer des produits de qualité permet de fidéliser la clientèle. Toutefois, il est important de maîtriser les grammages afin de ne pas avoir des process trop coûteux en matières premières. Le logiciel INBP-CR (cf p.4) est une aide précieuse pour apprécier le bon grammage de chaque recette. Dans une démarche de contrôle, il faut faire des sondages réguliers : peser par exemple une plaque de croissants avant cuisson pour vérifier que leur poids cru est conforme à la recette.

Éviter le gaspillage

Les collaborateurs doivent respecter, autant que faire se peut, les process mis en place par le chef d'entreprise. Au quotidien limiter les erreurs de fabrication sources de gaspillage des matières premières mal employées. Toute matière première utilisée qui ne débouche pas sur un produit vendu en magasin est perdue et c'est la marge qui en est impactée. Enfin, traquer les mauvaises habitudes de travail, par exemple un fleurage systématiquement excessif.

Mettre en concurrence les fournisseurs

La mise en concurrence et la négociation sont indispensables. Il convient d'interroger une à deux fois par an ses fournisseurs principaux pour négocier les prix, en fonction des volumes cumulés, des principales matières premières : farines, ovoproduits, fruits secs, lait, sucre... Par manque de temps ou par fidélité, certains paient plus cher que le prix moyen du marché.

Le meilleur fournisseur reste un commerçant ! 5 à 10% de baisse, à qualité égale, c'est souvent possible. Le rapport qualité/prix doit être conservé. Sensibles à la qualité des matières premières utilisées, les clients peuvent se détourner d'une offre s'ils estiment que la qualité a baissé. Attention à l'effet de la politique des prix bas au détriment de la qualité, sur le long terme.

Acheter en grande quantité

Un moyen d'obtenir des prix bas est de les acheter en grande quantité. En achetant en une fois une tonne de sucre, le fournisseur sera disposé à faire un tarif promotionnel. L'inconvénient demeure le stockage. Il nécessite un entrepôt adapté et n'est pas sans risques (sinistre...). Le coût final peut rendre l'opération moins profitable.

Avoir une politique d'investissement

Les amortissements des matériels, passés dans le compte de résultat, permettent de répercuter dans le CR des produits, leur usure liée à leur utilisation pour les fabriquer. De plus, ils permettent d'avoir une politique d'investissement en prévoyant leur renouvellement. Cette charge est calculée et ne correspond pas à une sortie d'argent. Par conséquent, son montant représenté dans le CR doit être interprété différemment des autres charges énoncées ci-dessus.

Mot d'ordre

Vigilance !

Le pilotage de l'entreprise requiert la mise en place de contrôles permanents, notamment en termes de dépenses.

Chaque euro dépensé doit être un euro raisonné et justifié.

A retenir

Le chef d'entreprise est le pilote principal, qui peut faire appel à des cabinets extérieurs pour l'aider dans sa gestion et sa comptabilité

à condition de garder son libre arbitre.

Présentation des résultats d'une étude

"Les leviers et les freins
à la croissance d'une
boulangerie-pâtisserie"

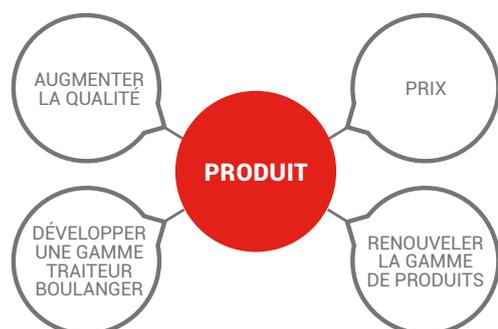


I Introduction

Entre février et juillet 2015, 85 artisans boulangers-pâtisseries, situés principalement en Normandie, ont fait l'objet d'une enquête visant à identifier les facteurs, qui selon eux, favorisent ou freinent la croissance de leur boulangerie-pâtisserie ; en d'autres termes leurs leviers et freins. Cette récente étude a été réalisée par Sébastien Doley de l'INBP, avec le concours des étudiants de l'École de Management de Normandie et du Syndicat patronal de la Boulangerie-Pâtisserie de la Seine-Maritime.

I Les principaux leviers de croissance

Les artisans interrogés indiquent que les leviers de croissance de leur entreprise doivent s'axer sur les produits proposés à la clientèle. Ils citent majoritairement **la qualité des produits** comme facteur déterminant. Plus les produits sont de qualité et plus le chiffre d'affaires se développe. Inversement, plus la qualité des produits est mauvaise et moins le chiffre d'affaires se développe. Par conséquent, ils pensent que la croissance à venir de leur entreprise dépend de la qualité des produits offerts au client.



La satisfaction des besoins du client constitue également à leurs yeux un levier important de croissance. C'est pourquoi ils développent et adaptent leurs gammes de produits aux attentes de leurs clients. Leur perception du marché et des besoins de leur clientèle les incite à développer une gamme de produits snacking et traiteur boulanger, salés chauds ou froids, afin d'agir sur le marché convoité de la restauration hors domicile : sandwiches, tourtes, fougasses, plats cuisinés, soupes...

Toujours dans cette volonté d'adapter leur offre aux attentes du client, les artisans interviewés indiquent qu'ils considèrent que les activités de confiserie, chocolaterie et plus généralement d'épicerie fine constituent autant de leviers susceptibles de contribuer à la croissance de leur activité. Ils portent aussi de l'attention aux produits « santé » et citent notamment les produits sans gluten, avec moins de sucre ou moins de gras.

De manière générale, ils évoquent comme levier de croissance **l'innovation gustative et visuelle**. La gamme de produits fabriqués dans l'entreprise doit être régulièrement revisitée et mise au goût du jour.

En lien avec les leviers cités ci-dessus, les interviewés considèrent que **l'amour du métier et le savoir-faire** de l'artisan et de ses salariés sont déterminants dans la croissance. Ces deux points sont indispensables pour réaliser des produits de qualité.

Ils jugent **la formation du personnel de vente** essentielle pour la croissance. Quelle que soit la qualité des produits fabriqués, ils se vendent d'autant plus qu'ils sont valorisés en magasin. Il revient donc au personnel formé en vente de les mettre en scène, de conseiller les clients afin de les orienter et de les aider dans leurs achats et de favoriser la vente additionnelle.

Enfin les artisans interrogés indiquent que **la collaboration entre confrères ou avec d'autres commerces de proximité** (comme les restaurateurs, les bouchers-charcutiers, les fromagers...) est porteur en termes de croissance.

En résumé, il ressort de cette enquête que les principaux leviers de croissance dans ce commerce de bouche portent sur :

- La qualité des produits proposés,
- L'adaptation de la gamme (largeur et profondeur) aux besoins du client,
- L'innovation des produits,
- Le savoir-faire du personnel de production et de vente,
- La collaboration entre les confrères et les autres commerces alimentaires.

I Les principaux freins à la croissance

Les artisans interviewés indiquent que **la baisse du pouvoir d'achat** des ménages limite les possibilités de croissance de leur affaire. De plus, ils évoquent **la hausse des prix** des matières premières et plus généralement des différentes charges pesant sur l'entreprise. Il en résulte que leur chiffre d'affaires stagne ou baisse et que leur marge se réduit.

Ils citent également comme frein, l'importance de l'offre existante sur le marché de la boulangerie-pâtisserie. **L'intensité concurrentielle** dans ce secteur est forte. Ils indiquent qu'il est difficile de se projeter dans l'avenir compte tenu de cette situation. Sur leur zone de chalandise, ils sont généralement en concurrence avec d'autres artisans, des terminaux de cuisson (boulangerie industrielle), la grande distribution (GMS) et les chaînes de boulangerie (Ange, Marie Blachère...). Ils considèrent que cette concurrence sur les produits et sur les prix limite leur possibilité de développement.

Parmi les freins cités, **le poids des charges et la complexité des réglementations** sont souvent avancés. Ainsi, les charges prélevées par le Régime Social des Indépendants (RSI) sont mises en avant. Les réglementations concernant l'hygiène, l'étiquetage et le droit social sont jugées trop compliquées à appliquer et dissuadent l'artisan de faire croître son activité en créant de nouvelles unités. Les interviewés expriment leurs difficultés à toutes les connaître, les comprendre et donc à les appliquer.

La situation géographique est également citée comme un frein à la croissance selon que l'on se trouve en zone urbaine, périurbaine ou rurale. Beaucoup indiquent que la zone où se situe leur exploitation n'est pas propice à la croissance. Ils considèrent que l'emplacement commercial est fondamental pour la réussite et la croissance de leur commerce.

Enfin, les artisans interviewés citent le **recrutement** des salariés et la **gestion des ressources humaines**. Beaucoup estiment que la croissance de leur activité est limitée par la difficulté de trouver du personnel qualifié et motivé en production et en vente et de le fidéliser. Ils déplorent le manque d'implication des salariés dans leur travail, ce qui ne favorise pas la délégation et la mise en place du personnel d'encadrement. Ils ont la conviction qu'ils ne trouveront pas les collaborateurs compétents pour les aider à développer.

En résumé, il ressort de cette enquête que les principaux freins à la croissance dans ce commerce de bouche portent sur :

- La baisse du pouvoir d'achat des ménages
- L'augmentation du prix des matières premières et de charges
- L'intensification de la pression concurrentielle
- Le poids des charges et de la réglementation
- L'implantation géographique
- Les difficultés à recruter du personnel compétent et motivé
- La gestion des ressources humaines
- Les difficultés à déléguer.

I Les stratégies mises en place par les artisans

Cette étude a également permis de rendre compte des stratégies mises en place par les artisans interviewés afin de faire perdurer voire de développer l'activité de l'entreprise.

Objectif faire perdurer

Pour cela, ces derniers développent une offre qui capte de la valeur. Pour ce faire, ils vont compléter leur gamme initiale de produits en proposant :

- Une gamme de sandwiches et des produits snacking
- Une gamme de confiserie à base de sucre et de chocolat
- Une salle de restauration rapide...

Ils vont également attirer et fidéliser la clientèle en développant des actions commerciales sous forme de promotions sur certains produits et/ou de dégustations pour faire découvrir leurs nouveaux produits.

Objectif développer

Cela se concrétise par l'acquisition de nouveaux points de vente.

Les retours d'expérience sont plus ou moins favorables car les artisans interrogés qui gèrent 3 ou 4 magasins sont confrontés à des difficultés d'organisation de l'ensemble des points de vente et à des difficultés de management des ressources humaines (recrutement, délégation, gestion). Les artisans qui gèrent plusieurs magasins se sentent moins performants que lorsqu'ils en avaient un seul car ils doivent partager leur temps entre chaque unité. Ils disent avoir un sentiment de dispersion.

Ils préconisent de se développer en gérant une seule boutique de plus en plus importante. Ils sont plus attirés vers le schéma suivant : je revends mon affaire actuelle pour en acheter une plus importante. Ils insistent sur le fait d'avoir son outil de production et de vente sous la main afin de faire jouer pleinement les économies d'échelle. Ils semblent plus armés pour gérer un site que plusieurs.

Le tableau ci-dessous met en relation le niveau de compétences requis en fonction du nombre d'entreprises à gérer.

Nombre de boulangeries-pâtisseries à gérer



Source : d'après R. Condor, 2015

Tous les artisans interviewés gérant plusieurs magasins (un quart) sont en train de faire un effort de rationalisation en centralisant leur production sur un site unique pour réduire les coûts et mécaniser le processus de fabrication, tout en maintenant le savoir-faire artisanal. La finalité de cette stratégie est de maintenir voire développer les marges tout en limitant leur dépendance vis-à-vis du personnel.



I Pour conclure

Cette étude atteste des capacités d'analyse avérées des artisans en termes de croissance, de performance et de stratégie d'entreprise. Une enquête sur les pratiques managériales compléterait avec intérêt cette première approche riche d'enseignements.

A retenir

Une stratégie d'entreprise passe, entre autres, par l'analyse des leviers et freins propres au secteur d'activité et à chaque entreprise.

Elle consiste à déterminer les objectifs et buts que l'entreprise ambitionne d'atteindre.

***Suppléments
techniques INBP***

A consulter en ligne

www.inbp.com / Rubrique "A lire"

