

Gérer *pour* Gagner

Artisanat
Commerce
Services

n°20

novembre
décembre 2011
janvier 2012

Le journal du Réseau CER FRANCE

Financer son entreprise

Savoir anticiper, argumenter, assumer

**Commerce
de demain :**
*les nouvelles
tendances*



Donations :
*la fiscalité
se durcit*



La marge :
*un indicateur
fondamental
de votre gestion*



**CER
FRANCE**

Voir loin, les pieds sur terre



CONSEIL - GESTION
EXPERTISE COMPTABLE

www.cerfrance.fr

3 s'informer

L'actualité en bref

4 gérer

Amortissement : croiser les regards

Le bon raisonnement pour amortir à bon escient.

5-11 dossier / financer son entreprise

5 **Construire une entreprise saine et crédible**

5-6 **Tohubohu bondit avec les bons financements**

Ils y ont tellement cru qu'ils ont réussi à obtenir le soutien de leur banque.

7 **Anticiper, argumenter, assumer**

Le degré d'ouverture du dirigeant et sa capacité à recueillir et décoder tout un système d'informations conditionnent sa réussite.

8-9 **Un financement équilibré pour une entreprise saine**

Comment ajuster ses financements et ses besoins.

10 **Tour d'horizon des financements externes**

Synthèse des différents financements à votre disposition.

11 **4 règles d'or pour convaincre son banquier**

Conseils pratiques pour gagner la confiance de votre partenaire financier.

12 anticiper

Le commerce de proximité a des cartes à jouer

Consommateurs, compétences, services...

Découvrez comment exploiter les nouvelles tendances.

13 optimiser

Donations : la fiscalité se durcit

La loi de finances rectificative a alourdi la taxation des donations.

14 décrypter

La marge à suivre

Bichonnez votre marge : la santé financière de l'entreprise en dépend.

15 chiffres utiles

16 créer

icicredit.com, un intermédiaire qui fait gagner du temps

icicredit.com simplifie la demande de prêt en ligne.



Osons nous faire confiance !

Le pessimisme ambiant est de retour. Et pourtant, le contre-pied est possible.

L'artisanat, par exemple, reste une activité non délocalisable, porteuse d'avenir et d'emplois. Ainsi, dans une récente enquête CER FRANCE/IPSOS, les artisans du bâtiment expriment leur vision positive sur les nouvelles opportunités de marché liées à l'éco-construction.

De même, le commerce de proximité garde de nombreuses cartes à jouer, comme nos experts-conseils l'expliquent dans ce journal. Quant au secteur des services, de nombreux métiers sont à inventer.

«... faisons confiance à nos savoir-faire, nos compétences, pour adapter ensemble nos entreprises...»

Osons donc nous faire confiance. Nous disposons d'atouts, faisons confiance à nos savoir-faire, nos compétences, pour adapter ensemble nos entreprises, nos pratiques et nos comportements à la modernité économique du XXI^{ème} siècle.



Christophe Lambert
Président du Conseil National
du Réseau CER FRANCE



Ce code-barres permet d'accéder au site www.cerfrance.fr depuis un téléphone mobile nouvelle génération équipé de l'application MobileTag, téléchargeable gratuitement sur le site du même nom.

Gérer pour Gagner Artisanat Commerce Services

JOURNAL DU RÉSEAU CER FRANCE : CONSEIL - GESTION - EXPERTISE COMPTABLE

Éditeur : Conseil National du Réseau CER FRANCE - Association loi 1901 - Siège social : 18 rue de l'Armorique 75015 Paris - Tél. 01 56 54 28 28 - Fax 01 56 54 28 29 - Courriel : conseilnational@cerfrance.fr
N° CPPAP - 0414 G 88872 - Tiré à 62 530 exemplaires - ISSN 1293-6383 - Ce numéro comporte 16 pages.

Parution trimestrielle : novembre - décembre - janvier 2012 - 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 : Christophe Lambert

Directeur de la rédaction : Jean-Paul Le Brech

Rédactrice en chef : Marie-Françoise Menguy

Comité de rédaction composé de collaborateurs du réseau CER FRANCE : Daniel Causse (Haute-Loire), Christophe Delestre (Eure), Fabien Johannly (Cantal), Jacques Labit (Saône-et-Loire), Jean-Paul Le Brech (Paris), Bénédicte Le Masson (Paris), Elisabeth Le Morzadec (Côtes-d'Armor), Thierry Lemaitre (Nord Est Ile de France), Jacques Mathé (Poitou-Charentes), Marie-Françoise Menguy (Finistère), Pierre Passermard (Tarn), Virginie Pingonot (Midi-Méditerranée), Serge Thomas (Haute Savoie), Pierre Trémolet (Somme).

Conception - réalisation : Image Plus - PIBS (Parc d'Innovation Bretagne Sud)

Impression : Print Ouest - 9 rue de la Forêt - Z.A. La Forêt - 44830 Bouayé

Photographies : Conseil National CER FRANCE, Fotolia, Image Plus, Phovoir.



Le Réseau National CER FRANCE s'engage en faveur de la protection de l'environnement. Ce journal est imprimé sur papier Eural 100% recyclé, obtenu sans traitement chimique et produit à base d'énergies propres. L'impression est assurée par une imprimerie labellisée Impr'Im'Vert, attestant de bonnes pratiques dans la récupération et le traitement des déchets dangereux.

Groupements d'employeurs : un peu plus de souplesse

La loi du 28 juillet 2011 apporte 4 nouveautés majeures pour les groupements d'employeurs, applicables depuis le 1^{er} novembre 2011 :

- 1 • L'interdiction d'appartenir à plus de deux groupements d'employeurs pour une même entreprise est supprimée.
- 2 • La loi assouplit l'encadrement légal des groupements composés d'adhérents de droit privé et de collectivités territoriales.
- 3 • L'article L 1253-8 du Code du travail, indiquant que les membres d'un groupement d'employeurs sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires, est complété par deux alinéas.

- Par dérogation, les statuts des groupements d'employeurs peuvent prévoir, sur la base de critères objectifs, des règles de répartition de ces dettes entre les membres du groupement, opposables aux créanciers

- Les statuts des groupements d'employeurs peuvent également prévoir des modalités de responsabilité spécifiques pour les collectivités territoriales membres du groupement.

4 • Les contrats de travail conclus par les groupements d'employeurs doivent garantir l'égalité de traitement, en matière de rémunération, d'intéressement, de participation et d'épargne salariale, entre le salarié du groupement et les salariés des entreprises auprès desquelles il est mis à disposition.



Licenciement économique :

le contrat de sécurisation professionnelle (CSP) remplace la CRP et le CTP

Les employeurs de moins de 1 000 salariés doivent, depuis le 1^{er} septembre 2011, proposer un contrat de sécurisation professionnelle à leurs salariés dont le licenciement économique est envisagé. Le CSP comporte de nombreuses similitudes avec la convention de reclassement personnalisé (CRP) et le contrat de transition professionnelle (CTP).

Pendant la durée du CSP (12 mois maxi), le salarié a le statut de stagiaire de la formation professionnelle et perçoit une allocation spécifique de sécurisation dont le montant est égal à 80 % du salaire journalier de référence. Le CSP a pour objet l'organisation et le déroulement d'un parcours de retour à l'emploi, au moyen d'une reconversion ou d'une création ou reprise d'entreprise.

Prêt de main-d'œuvre à but non lucratif : les conditions à respecter

Le prêt de main-d'œuvre est autorisé par le Code du travail lorsque son but est non lucratif. La loi vient de préciser qu'une telle opération ne poursuit pas de but lucratif lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise uti-

lisatrice que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels (facturés au centime prêt) pendant la mise à disposition seulement.

Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif devra respecter les conditions suivantes :

- obtenir l'accord du salarié concerné ;
- rédiger une convention de mise à disposition précisant la durée, l'identité, la qualification du salarié, le mode de détermination des salaires facturés ;
- établir un avenant au contrat de travail signé par le salarié.

À noter : le prêt de main-d'œuvre ne doit pas remplacer les groupements d'employeurs correspondant à du travail toute l'année.



Apprentissage : les nouveautés depuis la loi du 28 juillet 2011

• **Embauche ultérieure** : pas de période d'essai si embauche en CDD à la suite du contrat d'apprentissage ; l'absence de période d'essai était déjà prévue pour une embauche en CDI après un contrat d'apprentissage.

• **Les jeunes mineurs ayant 15 ans** au cours de l'année civile peuvent souscrire un contrat d'apprentissage, s'ils justifient avoir accompli la scolarité du premier cycle de l'enseignement secondaire ou avoir suivi une formation dans le cadre du dispositif d'initiation aux métiers en alternance.

• **Activités saisonnières** : deux employeurs différents peuvent désormais conclure conjointement un contrat d'apprentissage avec le même apprenti.

• **Le contrôle a posteriori par la Direccte* est supprimé.** Le contrat doit toujours être enregistré par la chambre consulaire compétente.

À noter : depuis le 7 septembre 2011, la base forfaitaire des cotisations des apprentis est passée de 169 à 151,67 heures.

Direccte* : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.



Stagiaires : un statut davantage encadré

La loi pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels du 13 juillet 2011 encadre le recours aux stages et améliore le statut du stagiaire.

Cette loi prévoit que les stages ne peuvent pas avoir pour objet l'exécution d'une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent de l'entreprise. À cet effet, elle instaure un **délai de carence pour l'accueil réussi** de stagiaires sur un même poste, égal au tiers de la durée du stage précédent. Par ailleurs, la durée du ou des stages effectués par un même stagiaire dans une même entreprise est **limitée à 6 mois** par année d'enseignement. Les entreprises qui accueillent des stagiaires doivent tenir à jour un **registre des conventions de stage**.

En cas d'embauche :

- dans l'entreprise dans les trois mois suivant le stage de dernière année d'étude, la durée de ce stage est déduite de la période d'essai.
- à l'issue d'un stage d'une durée supérieure à deux mois, cette durée est prise en compte pour l'ouverture des droits liés à l'ancienneté.

Destruction du bien et résiliation du bail

La destruction des biens loués entraîne la résiliation du bail. Le locataire ne peut prétendre dans ce cas à une indemnité d'éviction.

Une commune, propriétaire d'un terrain loué par bail commercial, avait délivré congé et proposé de verser une indemnité d'éviction. Le locataire était resté dans les lieux en attendant la fixation et le versement de l'indemnité. Un incendie survient et

détruit l'immeuble loué. La commune constate la résiliation du bail et refuse de verser l'indemnité. Les tribunaux ont considéré que le locataire ne pouvait prétendre au versement d'une indemnité d'éviction qui ne lui était pas définitivement acquise au jour du sinistre. **La destruction totale du bien entraîne la résiliation du bail, indépendamment du congé précédemment donné.**

Amortissement : croiser les regards

Bien raisonner vos amortissements suppose de croiser votre vision avec celle de votre comptable et celle du banquier. Explications.

Quel chef d'entreprise ne s'est pas fait, un jour, cette réflexion : "je dois investir, car je n'ai plus d'amortissement". La volonté, certes louable, de réaliser des économies fiscales et sociales ne procède pas forcément du bon raisonnement. La décision d'investir ne doit pas dépendre des dotations aux amortissements constatées. Elle répond d'abord à une logique économique s'appuyant sur l'analyse d'une opportunité et sur la capacité à honorer la dépense par l'intermédiaire de l'emprunt.

Un outil de gestion

La dotation annuelle n'est que la conséquence d'un choix d'investissement passé plus ou moins judicieux. Elle constitue une charge issue d'une dépense passée sur laquelle le dirigeant n'a plus de prise.

Par contre, la dotation aux amortissements ne correspond pas à une dépense de l'exercice. Il peut être intéressant de tenir compte de son montant pour faire des réserves qui seront utiles lors du renouvellement des équipements.

Ainsi, quelques indicateurs permettent d'éclairer les exploitants individuels. Le résultat de l'exercice plus la dotation aux amortissements donnent la capacité d'autofinancement. En soustrayant le remboursement du capital des emprunts, on obtient la capacité nette d'autofinancement.

Ces indicateurs permettent d'évaluer les possibilités d'investir, soit en autofinanciant, soit en réalisant de nouveaux emprunts. Pour, les entrepreneurs individuels, ils servent aussi à déterminer le montant des prélèvements privés, et à constituer des réserves en prévision d'aléas climatiques, économiques, familiaux.

L'analyse comptable

La vision comptable permettra ensuite de bien choisir le dispositif d'amortissement le plus adapté. En effet, en comptabilité, l'amortissement va être réparti selon un plan d'amortissement, souvent en mode linéaire, c'est-à-dire un amortissement constant sur la durée de vie prévue.

Pour diverses raisons, notamment fiscales, il est possible de déroger à la règle du plan d'amortissement, en plus dans un premier temps, puis en moins ensuite. C'est l'amortissement dérogatoire. Celui-ci intervient comme une provision ayant pour effet de lisser, en constatant la provision la bonne année, et en la réintégrant les exercices où le résultat est moins bon (sous réserve d'avoir comptabilisé au moins un amortissement minimum égal au cumul des amortissements linéaires sur les années amorties. (Voir graphique ci-dessous). Ne pas comptabiliser d'annuités d'amortissement revient à perdre le droit à déduction au titre de l'exercice comptable.

Ainsi, dans le compte de résultat, les dotations aux amortissements issues du plan d'amortissement seront comptabilisées en charges d'exploitation. Les dotations aux amortisse-

ments dérogatoires seront traitées en charges exceptionnelles ou en produits exceptionnels.

L'interprétation financière

Le 3^{ème} point de vue à considérer est celui du financier, qui s'intéresse quant à lui au bilan. Ce dernier doit rendre une image fidèle de la situation patrimoniale de l'entreprise. Ainsi, les amortissements "normaux" seront déduits de la valeur d'origine des biens pour faire apparaître la valeur nette comptable.

Cette dernière est-elle pour autant représentative de la valeur réelle du bien ? À l'évidence, non. Comment une valeur calculée a priori dans le cadre d'un plan d'amortissement pourrait-elle correspondre à la valeur de marché d'un bien d'occasion déterminée a posteriori ?

Néanmoins, la valeur nette comptable, comparée à la valeur d'origine des investissements, permet de se faire une idée générale sur l'ancienneté du parc immobilisé de l'entreprise.

Dans le bilan, les dotations aux amortissements, déduites du résultat inscrit au passif, tiennent leur contrepartie dans la baisse de valeur des immobilisations inscrites à l'actif. Ce sont des opérations dites "de passif à actif".

Les amortissements dérogatoires, quant à eux, ne nuisent en rien à l'image du bilan. En effet, l'actif du bilan n'est pas modifié par l'amortissement dérogatoire. Ce sont des opérations dites "de passif à passif". Les dotations exceptionnelles sont déduites du résultat et influent sur la diminution du passif. La contrepartie est une provision pour amortissements dérogatoires inscrite en augmentation de passif pour arriver à un total de 0. Pour le financier, les postes d'amortissements sont très facilement décryptés dans le bilan, quelle que soit la politique adoptée par le chef d'entreprise.

Les 3 points de vue à retenir

Pour ma part, c'est une provision qui permet de renouveler les équipements.

Pour moi, c'est la représentation chiffrée de la dépréciation d'un bien durable.

Quant à moi, c'est la constatation dans le temps d'une dépense passée qui se déprécie.

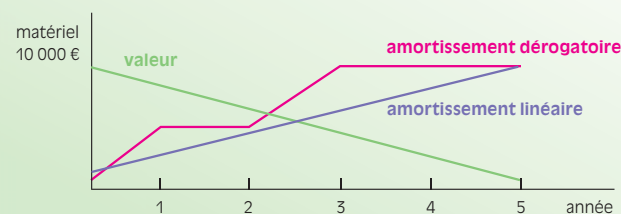
Le gestionnaire

Le comptable

Le financier

Amortissement dérogatoire : un dispositif fiscal qui ne modifie pas l'actif du bilan

L'amortissement dérogatoire intervient comme une provision ayant pour effet de lisser, en constatant la provision la bonne année, et en la réintégrant les exercices où le résultat est moins bon.



Construire une entreprise saine et crédible

Tous les baromètres économiques l'indiquent : l'investissement est en panne, les délais de paiement s'allongent, les trésoreries sont malmenées. De nombreuses entreprises ont du mal à "boucler les fins de mois". Leur financement est devenu (ou redevenu) une préoccupation majeure. Surtout que les solutions n'abondent pas. Traditionnellement, les banques sont réticentes à financer de la trésorerie, tout comme elles rechignent à financer un investissement si l'entreprise connaît des difficultés.

C'est à l'entreprise de disposer des réserves suffisantes pour prendre en charge ses besoins, ou d'être capable de convaincre un partenaire financier qu'elle est en mesure de rembourser les sommes empruntées. Les années "d'insouciance" font place aux années "de méfiance". Que seule une entreprise

"saine" peut aborder sereinement.

C'est quand tout va bien que l'on prépare les périodes plus difficiles. En période de crise, pas facile de trouver de l'argent si l'entreprise montre quelques signes de faiblesse...

Ainsi, mettre en place un financement équilibré de l'entreprise passe inévitablement par la définition des besoins financiers présents et à venir de l'entreprise, la connaissance des outils de financement disponibles, la définition d'arbitrages entre emprunt et autofinancement... L'objectif est de construire jour après jour une entreprise cohérente, durable et du même coup crédible aux yeux des partenaires financiers.

Serge Thomas,
conseiller d'entreprise

Reportage

Pierre Passemard, conseiller d'entreprise

Tohubohu bondit avec les bons financements

Un grand bâtiment à l'enseigne multicolore s'élève dans la zone commerciale sud de Montauban. Bienvenue chez Tohubohu, le temple du divertissement pour petits et grands. Partout, des jeux gonflables pour enfants : toboggans, trampolines, châteaux forts, coussins d'air et labyrinthes, mais aussi un espace ados et parents. Marie et Lionel Puech ont monté ce projet de parc d'attractions en plusieurs étapes. A chaque fois, ils y ont tellement cru qu'ils ont réussi à convaincre et à obtenir le soutien de leur banque.

Comment votre projet est-il né ?

Lionel Puech : Au tout début, en 2001, nous avons commencé sans l'appui des banques. Nous n'avions pas l'expérience des affaires. Nous avons mis beaucoup d'espoir dans notre tout premier projet : des jeux gonflables sur une plage languedocienne. Mon épouse finissait ses études, tandis que je livrais des glaces sur la côte. Cette activité m'a enseigné ce que nous devions faire. J'ai réalisé ma première étude de marché en regardant ce qui pourrait fonctionner autour des jeux. Quand

nous avons cru avoir assez d'informations, nous avons fait le tour des banques. Mais faute de références et d'expérience, les banques ne nous ont pas accordé le crédit demandé. Il faut dire que ce projet était encore bien méconnu et que nous n'avions pas à l'époque de crédibilité.

Qu'avez-vous fait alors ?

Marie Puech : Nous nous sommes lancés sans emprunt. Nous possédions une voiture pratiquement neuve et très peu d'avance de trésorerie. Nous avons vendu la voiture et raclé

les fonds de tiroirs pour dégager les 18 300 euros qu'il nous fallait à l'époque. Nous avons amorti un premier équipement – des jeux d'enfants gonflables – dans un camping de la côte Atlantique. Le salaire que nous dégagions durant la saison nous procurait moins d'un Smic pour vivre à l'année !

Comment votre activité a-t-elle évolué ?

Lionel : Lorsque nous avons voulu vivre pleinement de notre projet en le faisant grandir, en 2007, nous nous

en sommes tenus à ce que nous savions faire : les attractions pour enfants. Nous souhaitions louer un bâtiment pour que nos jeux puissent fonctionner été comme hiver, mais surtout à l'abri. Ce qui s'est révélé être la bonne option puisque les deux tiers de notre chiffre d'affaires sont réalisés d'octobre à avril. Il nous fallait décrocher un crédit de 50 000 € pour des aménagements intérieurs et des jeux. Ça a été l'occasion d'établir notre premier dossier : un descriptif précis de ce que nous voulions faire.

> carte d'identité

SARL Tohubohu

199 avenue du Danemark
82000 Montauban

Activité

parc d'attraction indoor

Création

2001

Associés

Marie et Lionel Puech (35 et 38 ans)

Quelques chiffres

Chiffre d'affaires

de l'exercice en cours : 420 000 €

Progression : + 23 %

Entrées payantes : 48 000

Pour en savoir plus

www.parctohubohu.com



Avec plus de 2 200 m² couverts et 1 000 m² en extérieur, Tohubohu est le premier parc d'attraction indoor français en termes de surface.

> Ce financement vous a-t-il été accordé ?

Marie et Lionel : Oui. Nous avons emprunté sur une période assez courte de 5 ans car nous étions convaincus que notre projet devrait encore évoluer. Nous ne voulions pas nous créer des charges sur des investissements que nous n'aurions plus. Le prévisionnel des entrées nous a servi à calibrer nos dépenses, et vice versa. Au départ, notre activité était méconnue, il n'y avait pas de références. Ce sont nos résultats antérieurs qui nous ont servi de références, en prévoyant un scénario plus pessimiste qu'optimiste sur le nombre d'entrées. Nous l'avons atteint et dépassé en réalité. Notre banquier a cru en nous et au projet. Il nous a accordé le prêt demandé.

Depuis 5 ans maintenant, vous exploitez votre parc d'attraction. Le site vous appartient depuis 1 an, avec plus de 2200 m² en intérieur et 1000 m² extérieurs. Et votre activité se développe encore...

Marie : Le marché très porteur des années 2000-2010 nous a incités à voir encore plus grand. Il fallait que nous passions d'un espace de jeu couvert à un véritable parc d'attractions "indoor". Dans cette période, l'offre en jeux a doublé en France, passant de 100 à plus de 200 sites. Nous avons déménagé du nord au sud de Montauban, dans la zone de chalanais de la grande ceinture toulousaine. Il nous fallait plus d'espace et plus de jeux, dont certains très innovants pour renforcer l'attractivité.



Comment devient-on l'un des plus grands parcs d'attraction "indoor" ?

Réponse de Anne-Marie Lamarinie, comptable à Moissac (Tarn-et-Garonne).

Les époux Puech ont pu commencer par une petite activité qui nécessitait peu d'investissements, totalement autofinancés. En revendant cette activité, ils ont pu réaliser une plus-value non négligeable. Avant d'investir dans la construction d'un bâtiment, ils ont commencé par la location, afin de pouvoir réaliser leur projet de parc d'attraction en intérieur. Après deux années d'activité et au vu des bons résultats dégagés, ils ont fait le choix d'investir dans un bâtiment, et de moderniser Tohubohu. Le montage du dossier prévisionnel pour la demande de financement, longuement étudié et réfléchi, a prouvé le sérieux de Marie et Lionel. Enfin, ils ont su "garder la tête froide". Leur "train de vie" n'a pas changé : ils savent gérer au mieux et surtout ils ont su prouver que leur activité professionnelle comptait beaucoup.



Tohubohu se renouvelle en permanence pour proposer des jeux aux normes et des services pour les enfants, les ados et leurs parents.

Votre banque a-t-elle suivi ?

Lionel : Notre banque, comme celles qui ont répondu à nos demandes de financement, ont été plus attentives au professionnalisme du projet, à son orientation et à notre implication passée, plutôt qu'à notre capacité à couvrir réellement le prêt avec une hypothèque. Le CER FRANCE nous a aidés dans ces démarches. Nous avons fait attention à ne pas trop emprunter. L'excédent brut d'exploitation permet de rembourser les annuités, de constituer une trésorerie et de nous rémunérer. Mais surtout, nous avons respecté une règle d'or : rester dans notre métier ! C'est-à-dire mettre en place des jeux aux normes qui sont en constante évolution, imaginer des services autour des enfants de 2 à 12 ans, notre cœur cible, mais aussi des adolescents et des parents qui les accompagnent.

Vous avez un plus gros projet encore, que vous débuterez une fois celui-ci amorti. Qu'attendez-vous de vos partenaires ?

Lionel : Nous allons nous "jeter à l'eau" avec la création d'un parc d'attractions aquatiques. En 2007, nous étions le second parc d'attraction couvert en région Midi-Pyrénées, aujourd'hui il y en a 7. Nous devons continuer à innover. Nous avons visité quelques sites, mais nous n'en sommes qu'à l'étude de ce projet. Notre nouveau projet doit déboucher relativement vite, malgré un niveau d'investissement élevé qui doit être financé en totalité par notre, ou nos, partenaires bancaires. Nous attendons des fournisseurs comme des financeurs, qu'ils nous fassent confiance et qu'ils soient réactifs. Aujourd'hui, nous avons privilégié un seul partenaire bancaire, mais nous en avons toujours consulté d'autres... S'il le faut, nous changerons. Au fur et à mesure des projets et de la progression des besoins de financement, nous risquons moins et nous calculons plus ! Nous venons de reculer à juin 2013 l'ouverture de notre prochain parc d'attractions.

> Retrouvez ce reportage dans l'émission "paroles d'entreprise" sur Demain TV :

> à partir du lundi 5 décembre 2011 à 07h20, puis M. 19h20 - Me. 21h30 J. 14h05 - V. 08h00 - S. 12h00 - D. 18h30

Rediffusion semaine suivante

L. 18h30 - M. 07h20 - Me. 19h20 J. 21h30 - V. 14h05 - S. 08h00 - D. 12h00

- Satellite : canal 65 de Fransat
- ADSL : canal 163 Free, canal 171 Orange, canal 222 B Box
- Réseaux cablés
- Internet : www.demain.fr
www.cerfrance.fr

Anticiper, argumenter, assumer

Jacques Mathé, économiste

S'il est un thème commun à tous les entrepreneurs, c'est bien le financement. À chacun ses astuces, ses contraintes, ses difficultés, sur un sujet commun où les réponses sont aussi diverses que les entreprises. Revue de détails.

Les besoins de financement des entreprises sont très dépendants du secteur d'activité. L'agriculture et l'industrie sont les plus gourmandes en capitaux. Mais le commerce, l'artisanat et certaines activités de services mobilisent aussi des financements conséquents. Or, l'économie actuelle se caractérise par la rapidité d'adaptation dont doivent faire preu-

lité à moyen terme est réduite, la prise de risque est alors maximale. Dans ce contexte, quelles sont les marges de manœuvre pour les entrepreneurs ?

Un esprit ouvert

L'anticipation et la pertinence du business plan montrent la voie à suivre. L'anticipation est la capacité à lire les futures adaptations que l'entreprise va pouvoir réaliser. Elle consiste aussi à prendre de l'avance sur ses concurrents et à devancer les besoins des clients. C'est avant tout une posture, un état d'esprit, une attitude

et au moulin. Pourtant, cela devient indispensable. Il y a encore 15 ans, la réussite dans les TPE et PME était liée à des atouts internes à l'entreprise. Aujourd'hui, cette réussite est conditionnée par le degré d'ouverture du dirigeant, ainsi que sa capacité à recueillir et décoder tout un système d'informations. Ces dernières vont alimenter le business plan et la validation du plan de financement. Il ajuste la dimension du projet d'entreprise aux capitaux injectés, en estimant le délai du retour sur investissement. Il fournit aussi un argumentaire pour le banquier, et appréhende la mesure du risque final.

Ainsi, plus l'incertitude est grande, plus la pertinence de la veille économique de la part de l'entrepreneur va conditionner et sécuriser les emprunts réalisés. Car l'objectif pour l'investisseur ou le financeur c'est, au bout du compte, de retrouver sa mise de fonds, et pour l'entrepreneur, d'assumer son engagement.

Aujourd'hui, la réussite dans les TPE et PME est liée au degré d'ouverture du dirigeant et à sa capacité à recueillir et décoder tout un système d'informations.

ve les entreprises avec, en corollaire, des conséquences sur les engagements financiers.

Une visibilité réduite

Si le financement du cycle de production (court terme) est moins concerné par cette "économie du zapping", le problème est plus ardu pour les besoins en investissements qui s'étalent sur le moyen et long terme. Chacun peut observer ce phénomène dans la crise financière actuelle. Les investisseurs sanctionnent les entreprises, ou les pays, dont les encours à long terme bloquent les capacités d'adaptation. L'objectif pour les entreprises est donc d'obtenir un retour sur investissement le plus rapide possible, en tout cas plus court que le terme du financement. Il faut donc dégager rapidement des bénéfices supérieurs à la situation initiale. En fait, tout repose sur l'acceptation du risque. Dans une économie qui s'accélère, la visibi-

lité qui va conditionner l'avenir de l'entreprise. Regarder ce qui se passe dans son environnement nécessite curiosité et disponibilité. Cette démarche est parfois compliquée à mettre en œuvre dans les petites structures, où le dirigeant est bien souvent au four



Un financement équilibré pour une entreprise saine

En matière de financement d'entreprise, tout est question de besoins. Comment définir les outils de financement à mettre en place, les sommes à mobiliser, si l'on ne sait pas ce dont on a besoin ? Comment arbitrer entre les besoins de financement, tout en préservant une structure d'entreprise saine ?

Serge Thomas, conseiller d'entreprise

"Combien je peux investir ?" C'est souvent au travers de cette question de l'investissement qu'est abordée la problématique du financement de l'entreprise. Même si cette vision peut être réductrice, il n'en demeure pas moins qu'une réponse adaptée oblige à élargir la réflexion au financement de l'entreprise en général. Ce postulat repose sur un constat : investir nécessite de disposer d'une base financière saine. Sans ce préalable, une entreprise qui souhaite investir aura du mal à séduire un partenaire financier. Dans le même registre, l'autofinancement d'un investissement ne risque-t-il pas

de priver l'entreprise de trésorerie ? Pour lever ces interrogations, il faut d'abord dresser l'inventaire complet des besoins et des sources de financement que l'entreprise devra ou pourra mobiliser.

À chaque besoin son financement

Les besoins en financement peuvent se classer en quatre catégories :

- **Les besoins de fonctionnement** de l'entreprise. Ils doivent permettre de faire face aux dépenses courantes et de gérer les variations de chiffre d'affaires induites par la saisonnalité de l'activité.
- **Les besoins de précaution** sécurisent l'entreprise, en lui permettant de faire face aux aléas d'activité : baisse passagère de la charge de travail, arrêt de travail du chef d'entreprise...
- **Les investissements de renouvellement** n'ont pas pour vocation de créer de l'activité, ni du chiffre d'affaires supplémentaire. Ils servent à maintenir un outil de travail en bon état de marche.

• **Les investissements de capacité ou de diversification** répondent à une tout autre logique. Non seulement il s'agit d'acquies un matériel, mais en plus il faudra financer sa mise en place, les délais de fabrication, de règlement client, le stock supplémentaire..., autant de besoins qu'il faudra assumer avant d'avoir atteint l'équilibre financier.

Classer les besoins en fonction de leur nature suppose d'en faire de même avec les modes de financement à mettre en place.

La ligne de conduite à adopter peut être la suivante. Pour un besoin durable, tel que l'investissement, mieux vaut prévoir un financement durable (emprunt à moyen terme, autofinancement). Pour un besoin ponctuel et défini dans le temps (fonctionnement courant de l'entreprise), la mise en place de financement à court terme (autofinancement, voire ouverture de crédit) sera à privilégier. Quant aux besoins de précaution, ils seront financés par des ressources propres à l'entreprise.

Définir ses priorités

En premier lieu, le dirigeant devra s'attacher à définir ses priorités. Faut-il consacrer une partie des ressources de l'entreprise pour consolider le fonds de roulement ? Augmenter la trésorerie de précaution ? Ou bien privilégier l'investissement ?

En second lieu, la pratique montre que les besoins de financement liés au fonctionnement courant ou à la trésorerie de précaution devront, pour une large part, être financés sur des ressources propres à l'entreprise, alors que l'emprunt sera réservé à l'investissement... mais rarement comme seule source de financement car généralement, les banques sollicitent une part d'autofinancement.

On le voit, les besoins de financement sont multiples et les ressources de l'entreprise généralement limitées. Il est donc nécessaire de procéder à >

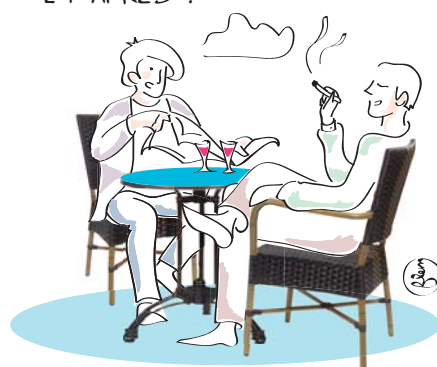
Les besoins de financement liés au fonctionnement courant ou à la trésorerie de précaution devront, pour une large part, être financés sur des ressources propres à l'entreprise, alors que l'emprunt sera réservé à l'investissement...

IL PARAÎT QU'EN SUISSE
LES BANQUES NE PRÊTENT
QU'ÀUX RICHES !



MAIS EN FRANCE LES BANQUES
PRÊTENT À CEUX
QUI VONT DEVENIR RICHES !

ET APRÈS ?



ET BIEN... LES BANQUES SUISSES
PRÊTENT AUX FRANÇAIS
QUI SONT DEVENUS RICHES !

> des arbitrages, de se fixer une ligne de conduite que l'on peut résumer ainsi : quelle est ma capacité d'investissement ? Comment l'utiliser ?

La réponse à ces questions va s'organiser autour d'une ligne directrice : doter l'entreprise d'une structure financière saine. Deux notions font alors leur apparition sur la scène : la Capacité d'Autofinancement Nette (CAF) et l'Épargne.

Quantifier et affecter

La Capacité d'Autofinancement Nette correspond à ce qu'il reste dans l'entreprise une fois les charges courantes, la rémunération du dirigeant et les annuités d'emprunt payées.

L'épargne correspond à la marge de sécurité nécessaire au financement

du besoin de fonds de roulement ou de la trésorerie de précaution. Son montant varie dans le temps. Par exemple, lorsque la trésorerie de précaution a atteint le niveau souhaité, cette somme peut être réorientée vers l'investissement.

Si la CAF nette excède l'objectif d'épargne du chef d'entreprise, l'excédent pourra être utilisé pour financer l'investissement.

Reste alors à répondre à une question : quel arbitrage entre autofinancement et emprunt ?

En fait, le choix s'impose de lui-même dans la mesure où l'emprunt possible, et donc supportable, par l'entreprise sera limité par l'objectif d'épargne, mais aussi par le fait que l'emprunt dispose d'un effet de

levier nettement plus important que l'autofinancement.

En fait, définir un objectif d'épargne permet de faire d'une pierre trois coups :

- préserver et conforter la structure financière de l'entreprise,
- limiter le montant des emprunts réalisés aux capacités de remboursement de l'entreprise,
- consolider la capacité d'investissement de l'entreprise par l'effet de levier de l'emprunt.

Exemple

L'effet levier de l'emprunt

Un chef d'entreprise, dont l'activité est soumise à de fortes fluctuations, poursuit deux objectifs :

- renforcer sa capacité à faire face à un "coup dur", en consolidant sa trésorerie de précaution de 60 000 €, à raison de 20 000 € pendant trois ans ; c'est l'objectif d'épargne ;
- moderniser son outil de travail pour en préserver la productivité.

Par prudence, il décide de raisonner sur des données économiques constantes.

Il compare deux scénarios pour financer son investissement, emprunter ou autofinancer.

Emprunter ou autofinancer

en euros	année 1	année 2	année 3
Chiffre d'affaires	150 000	150 000	150 000
(-) Dépenses courantes	40 000	40 000	40 000
(-) Rémunération chef d'entreprise	30 000	30 000	30 000
(=) CAF brute	60 000	60 000	60 000
(-) Annuités préexistantes	20 000	15 000	10 000
(=) CAF nette	40 000	45 000	50 000
(-) Objectif d'épargne	20 000	20 000	20 000
(=) Disponible pour investissement	20 000	25 000	30 000

Scénario 1 : j'emprunte

	année 1	année 2	année 3
Capacité de remboursement annuel supplémentaire	20 000	5 000	5 000
Emprunt possible (5 ans - 5 %)	86 500	21 600	21 600
(-) Annuités sur emprunts nouveaux	20 000	25 000	30 000
Total Investissement possible	129 700 €		

Scénario 2 : j'autofinance

	année 1	année 2	année 3
(-) Annuités sur emprunts nouveaux	0	0	0
Autofinancement	20 000	25 000	30 000
Total Investissement possible	75 000 €		

Conclusion : Dans les deux cas de figure, le programme d'investissement sera réalisé tout en consolidant la trésorerie de précaution à hauteur des 60 000 € souhaités.

En revanche, sur une période de 3 ans,

le recours à l'emprunt permet de réaliser 129 700 € d'investissement, contre 75 000 € pour l'option du tout autofinancement. C'est ce qu'on appelle l'effet levier de l'emprunt.

Pour arriver au même montant d'in-

vestissement, l'entreprise aurait dû ponctionner dans ses réserves de trésorerie 54 700 €, c'est-à-dire choisir entre investir ou sécuriser l'entreprise.

Tour d'horizon des financements externes

Lenaig Radenac, conseillère d'entreprise

Voici un lexique des différents outils de financement à votre disposition. Ils peuvent vous servir à financer des investissements immobiliers, des acquisitions de matériels ou encore à consolider la trésorerie.

notre conseil

Chacun de ces modes de financement peut être la bonne solution à une problématique donnée. Avant de s'interroger sur le mode de financement à privilégier, réfléchissez surtout à l'opportunité de l'investissement. Si celui-ci est un atout pour l'entreprise, il convient de lui trouver la solution financière la plus appropriée.

Les financements à long terme

L'emprunt bancaire est une somme prêtée à une entreprise par une banque avec obligation de la rembourser selon un échéancier préétabli. En contrepartie, l'organisme prêteur perçoit des intérêts. L'emprunt est généralement assorti de prises de garanties qui limitent la prise de risque du prêteur.

L'emprunt aidé est destiné aux créateurs. Il s'agit de sommes octroyées par certains organismes en accompagnement du financement bancaire. Ces organismes peuvent être des collectivités territoriales, Pôle emploi, ou des associations. Ces emprunts doivent être remboursés selon un échéancier. Leur taux d'intérêts est très faible, voire nul pour les prêts d'honneur.

La location financière est une location pure. Le fournisseur, parfois par l'intermédiaire d'un organisme de crédit, loue à une entreprise un bien mais en reste le propriétaire. Il n'y a pas d'engagement de vendre le bien à la fin du contrat. Le loyer est fixé après prise en compte d'un taux de rémunération pour le financeur.

Le crédit bail est une location avec

option d'achat. L'entreprise n'est pas propriétaire du bien pendant toute la durée du financement, mais le fournisseur s'est engagé à le lui vendre pour une valeur généralement dérisoire à la fin de celui-ci.

Les subventions sont des fonds principalement distribués par l'État ou par les collectivités territoriales, dans l'objectif d'aider au financement d'investissements ou de financer des charges d'exploitation. Les critères de recevabilité diffèrent suivant l'objet du financement et l'organisme attributaire. Les subventions ne sont pas destinées à être remboursées, sauf si l'entreprise ne satisfait pas à toutes les conditions stipulées pour leur octroi. Ainsi, il existe parfois une obligation d'embaucher dans certains délais en contrepartie de leur obtention.

Les subventions peuvent se présenter sous la forme de subventions directes (versées à l'entreprise) ou sous la forme de crédit d'impôts.

Les financements à court terme

L'autorisation de découvert est une facilité de trésorerie accordée par la banque qui permet à l'entreprise d'avoir un solde bancaire négatif. Cette autorisation est plafonnée et est

limitée dans le temps. Elle s'assortit de frais financiers.

L'affacturage permet de financer les factures clients avant leur échéance de paiement. L'entreprise se voit régler par anticipation ces créances par le Factor, les clients règlent ensuite directement le Factor. Cette avance est rémunérée par des frais et le Factor se protège généralement par la constitution d'un fonds de garantie. Les clients doivent avoir été validés par l'organisme d'affacturage.

Le daily consiste en la remise groupée de créances clients. L'entreprise remet à la banque un bordereau qui récapitule ces créances. Cette remise permet la cession ou le nantissement des créances au profit de l'établissement qui consent le crédit, sous forme d'avance ou de découvert autorisé.

L'escompte : une entreprise porteuse d'une traite ou d'un billet à ordre non échu (effet) le remet à la banque qui, en retour, lui met à la disposition le montant de cet effet diminué des intérêts et de commissions. Si l'effet est payé à l'échéance, la banque se retourne contre l'entreprise, qui supporte donc le risque de défaillance.

Le crédit fournisseur correspond aux délais de règlement accordés à une entreprise par ses fournisseurs.

Des solutions "coups de pouce"

Serge Thomas, conseiller d'entreprise

Des financements dédiés aux créateurs d'entreprise

Le Prêt à la Création d'Entreprise (PCE) ou les prêts d'honneurs peuvent constituer un véritable coup de pouce, dans la mesure où ils permettent de financer tout aussi bien de l'investissement matériel que du besoin en fonds de roulement (qui représente souvent le point faible des entreprises en création).

Ces financements sont mobilisables dans les trois premières années de la création. Ils doivent obligatoirement s'accompagner d'un financement

bancaire à moyen terme.

Ces prêts sont consentis sans garanties ni caution de la part du créateur. Pour le PCE, le montant est plafonné à 7 000 €. Pour le prêt d'honneur, le montant est variable (en moyenne autour de 7 000 €).

Le remboursement de ces prêts s'échelonne sur 5 ans. Il est généralement sans intérêt pour le prêt d'honneur, ce qui n'est pas le cas du PCE. Ces financements sont un excellent moyen de compléter l'apport personnel du créateur et de sécuriser le lancement de son activité.

Garantir les prêts bancaires

Parmi les difficultés rencontrées par les entreprises figure la question des garanties que peut donner le chef

d'entreprise. Pour y apporter un début de réponse ont été créés des fonds de garantie à l'image d'Oséo, du Fonds de Garantie à l'Initiative des Femmes, ou encore des sociétés de cautionnement mutuelle telles que la SIAGI ou la SOCAMA.

Ces dispositifs ont pour vocation de garantir, en lieu et place du porteur de projet, une partie du prêt sollicité. Ces fonds peuvent intervenir en phase de création, de développement ou de reprise d'entreprise. En contrepartie, le taux d'intérêt est généralement majoré d'une "prime de risque", voire d'une souscription au capital du fonds, dont le montant varie en fonction du montant du prêt garanti.

en savoir plus

Pour plus d'information sur les prêts à la création d'entreprise et les fonds de garantie, connectez-vous sur www.cerfrance.fr, rubrique Fiches conseil.

4 règles d'or pour convaincre son banquier

“On ne prête qu'aux riches”. Ce proverbe n'est pas une fatalité. Voici des conseils pratiques pour convaincre votre banquier.

La crise financière n'arrange pas les choses. Les banquiers risquent d'être encore plus frileux. Leur objectif de garantir chaque euro emprunté par un euro possédé est plus que jamais de mise. Alors que la valeur des projets des entreprises dépasse souvent ce que l'entrepreneur peut amener en garantie. Voici quatre règles fondamentales pour réussir – quand même – à convaincre votre banquier.

1 Expliquer clairement votre projet et ce que vous voulez obtenir

Qu'il s'agisse d'un investissement important pour un projet ou dans le cas du soutien en trésorerie d'un cycle de production, il est important d'établir un descriptif de ce que l'on veut obtenir, de la rentabilité dégagée, des capacités de remboursement... C'est l'objectif du business plan. Il doit décrire la nature du projet, les atouts et les freins pour le mener à bien. Il indique la stratégie de l'entreprise, en montrant la cohérence entre l'étude de marché, les moyens mis en œuvre (commerciaux, ressources humaines, investissements) et le cadre juridique. S'il y a lieu, les aides et autres subventions doivent être abordées comme une source de financement ou de constitution du fonds de roulement... Il doit se conclure par un prévisionnel de résultat et de trésorerie sur 3 à 5 ans, avec un calendrier. Votre capacité à le synthétiser est indispensable pour en démontrer l'efficacité.

2 Préparer l'entreprise pour faciliter votre message

Si l'entreprise existe déjà, il faut compléter l'approche en analysant sa solvabilité actuelle et l'impact du projet. La solvabilité mesure la capacité à payer une dette sur le court, moyen et long terme. Convaincre son banquier suppose de démontrer que le projet préserve la solvabilité de l'ensemble. Sachez qu'un taux d'endettement excessif crée une fragilité, alors qu'une maîtrise des dépenses apporte un point positif. Les incidents de paie-

ment et autres dysfonctionnements passés constituent des freins et la capacité de l'entreprise à recouvrer ses créances démontre une bonne organisation. Pour mettre toutes les chances de son côté, il peut s'avérer nécessaire d'améliorer ces différents critères avant la présentation du projet.

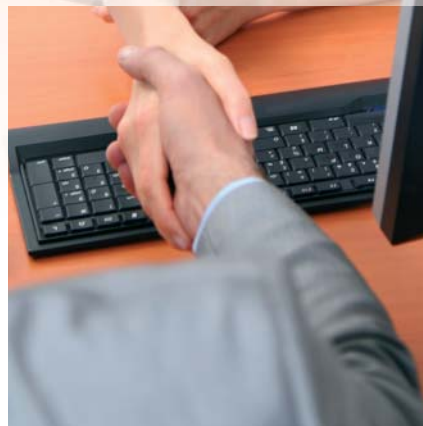
3 Bien sécuriser son projet

Bien sûr, les capitaux que vous allez mobiliser (apports) et ceux que vous pouvez mettre en jeu (garanties, nantissement...) constituent une première garantie pour votre banquier. En revanche, si la solvabilité repose sur la rentabilité du projet lui-même, il faudra que le dirigeant s'entoure du maximum d'éléments pour l'accréditer. Ainsi, pour défendre votre projet, vous pourrez mettre en avant la qualité des compétences internes ou extérieures à l'entreprise (agrément, formation, interventions spécialisées,...), montrer que vous avez les assurances requises (export, transports...), ou encore expliquer que vous avez retenu des hypothèses réalistes laissant encore une marge (le nombre entrées, les prix unitaires... seront plutôt sous estimés). La sécurité, c'est aussi l'organisation humaine et juridique (pérennité du schéma proposé).

4 Convaincre, c'est avant tout un enjeu de relations humaines

Une relation humaine, ça se construit ! D'abord dans votre capacité à motiver votre interlocuteur : mettez toutes les chances de votre côté. Prenez le temps de soigner votre rendez-vous, votre maîtrise de tous les aspects du projet compte évidemment. Et pensez aussi à des “détails”, comme les documents à laisser à votre interlocuteur. Votre motivation pèsera elle-aussi dans la balance : l'enthousiasme se communique ! La confiance s'obtient avec le long terme, tenir ses engagements y contribue. Le réalisme d'un échange gagnant/gagnant jouera en

votre faveur (par exemple avec une négociation réaliste autour d'un taux). N'oubliez pas que sur les projets importants, il peut être souhaitable de faire intervenir deux financeurs.



Présenter des documents comptables et un prévisionnel établis avec votre conseiller, c'est afficher votre professionnalisme et crédibiliser votre démarche.

à savoir

Et si le banquier refuse ?

Si vous pensez avoir fait le tour des établissements bancaires et que vous êtes sans solution de financement, sachez qu'il est possible d'avoir recours au médiateur du crédit.

Présent dans chaque département, la mission du médiateur au crédit est d'accompagner toutes types d'entreprises dans leur difficultés de financement (investissements, insuffisance des fonds propres, difficultés de trésorerie).

Il est possible de déposer un dossier directement en ligne : www.mediateurducredit.fr ou par téléphone au N° AZUR : 0810 00 12 10.

anticiper

Le commerce de proximité a des cartes à jouer

Que sera le commerce de demain ? Il ne pourra que répondre au consommateur de demain, qui lui-même aura modifié son comportement. Découvrons les contours du nouveau commerce de proximité, identifiés par le groupe de Veille économique Métiers du réseau CER FRANCE.



Pierre Blanchard,
conseiller d'entreprise,
Yonne

La tendance lourde de l'évolution des clients est dictée par l'évolution des mœurs : l'affirmation de la liberté individuelle s'accroît et devient même dominante.

Un consommateur qui veut être libre

Le client est prêt à évoluer, vivre, consommer dans la précarité pour assouvir son besoin de liberté individuelle. Du coup, les contrats perdent de leur valeur. La

société accepte une déloyauté quel que soit le contrat initial. Le contrat moral lui aussi a du plomb dans l'aile. Le contrat moral, c'est la fidélité d'un consommateur envers une boutique, une marque. L'individu remet en cause le choix à chaque achat. Il ne se soumet plus au respect des codes classiques d'achat (horaires d'ouverture, disponibilité du produit, gamme de prix...). Il achète en fonction du moment, de la simplicité d'achat, des recommandations et du prix.

La seule réaction possible : être présent au moment où le client en a besoin.

C'est-à-dire n'importe quand, n'importe où, sur n'importe quel support. Le consommateur ne signera que s'il identifie son intérêt et lui seul. Les services devront donc mettre encore plus en avant les avantages/ou bénéfices du client. Ceux-ci s'orientent principalement vers les services d'installation et de SAV.



Sylvain Champolivier,
responsable conseil,
Alliance Centre

La notion de proximité a évolué. Un commerçant était dit "de proximité" par la situation géographique de son lieu de vente

Le nouveau "bouche à oreille", c'est "le doigt au clic"

par rapport au lieu d'habitation, par sa culture, son histoire, sa manière de communiquer proche de celle du consommateur.

Avec l'arrivée de "nouveaux clients" et de nouvelles attentes, des choix de mobilité différents, la définition de la proximité s'est étendue. Un bon emplacement géographique ne suffit plus. Il est essentiel de créer un environnement accessible (drive) et des produits accessibles simplement (présentation claire) ou à tout moment (distribution). Le phénomène d'achat par "tribu de consommateurs" devient de plus en

plus marquant : le consommateur décide ses achats en faisant confiance aux avis et recommandations des internautes. Le nouveau "bouche à oreille", c'est le "doigt au clic" qui crée une nouvelle approche de la proximité, basée sur des codes communautaires, des espaces partagés de discussion, de notation et d'appréciation... Tous les codes du marketing en sont bouleversés.



Stéphanie Delille
conseillère d'entreprise,
Eure

La tendance n'est plus à un "seul" magasin qui propose tout mais à plusieurs magasins répondant à ces besoins différents, des besoins spécifiques, ou à la création d'espaces dédiés (la boutique dans la boutique).

Développer de nouvelles compétences

Cette spécialisation porte sur différents axes : le prix (magasins à prix unique...), le produit à thème (magasins consacrés à la décoration sur le thème de la mer...), la motivation d'achat (magasins Drive, magasins à

arrivages de nouveautés...). La spécialisation pousse les commerçants à élargir leur zone de chalandise, ce qui est virtuellement possible grâce à Internet. Elle les incite également à travailler différemment leur marketing pour faire venir, pour être identifié comme "le spécialiste" dans un domaine. Ce commerçant hyper spécialisé doit donc maîtriser les moyens modernes de communication.

Il se doit de maîtriser les médias sociaux tels Facebook, MySpace, Twitter afin de faire la promotion de son commerce et d'inciter ses propres clients à faire de même. Il doit

inciter et obtenir la recommandation de son commerce par ses clients. Pour cela, il doit créer des lieux et événements "rencontres" : un après-midi échanges entre fans de Vampires dans le magasin, une soirée-débat sur le dernier best-seller sorti dans une librairie,...

Il devient aussi un animateur de son magasin. Les marques se commercialisant sur la toile, les commerçants doivent apprendre à présenter les produits, mettre en scène leur magasin afin de répondre aux besoins sensoriels des clients par le biais d'un show room.



Pascal Bardot,
directeur conseil,
Haute-Savoie

Le commerce est devenu un service rendu au consommateur.

Des cartes à jouer

Celui-ci achète une solution, composée d'un produit et d'un service et ne fait pas seulement un choix dans un rayon. Quelles sont les voies possibles pour y répondre ? Le marché des services aux seniors, bien sûr. Une autre orientation importante s'adresse aux nouveaux rurbains (actifs à la ville et rési-

dant à la campagne), qui consomment différemment. Et n'oublions pas le nouveau rapport au temps de chacun d'entre nous, qui grignote l'attractivité des périphéries commerciales et du gigantisme des rayons.

Toutefois, il ne suffit pas de dire que le consommateur peut se détacher de la grande distribution de périphérie pour conclure que le centre ville a gagné la bataille. Il se joue actuellement encore une partie, celle de l'immobilier, c'est-à-dire du coût global

d'occupation des locaux. Ajoutons-y les restrictions de circulation et les difficultés de livraison, et la volonté de s'établir en centre-ville peut s'éteindre.

Pour fidéliser son client, le commerce dit "de proximité" ne devrait pas hésiter à lui proposer différentes prestations : chèques-cadeaux, tickets de parking, service de livraison à domicile et suivi de la livraison, échange, forum d'utilisateurs, évolution du produit...

Donations : la fiscalité se durcit

La loi de finances rectificative n'a pas simplement supprimé le bouclier fiscal et relevé le niveau du seuil d'imposition à l'impôt de solidarité sur la fortune. Elle a aussi alourdi la taxation des donations.

Délai de rappel : de 6 à 10 ans

Courant juillet, le délai de rappel pour les donations ou successions est passé de 6 à 10 ans. En pratique, il faut désormais attendre 10 ans lorsque vous avez utilisé en totalité l'abattement en vigueur pour pouvoir en bénéficier de nouveau. Lorsque vous recevez des biens, vous devez en faire la déclaration aux services fiscaux et, désormais, indiquer la valeur des biens reçus ces dix dernières années. Si leur valeur dépasse, par parent et par enfant, 159 325 euros en 2011, des droits de donation vous seront réclamés.

Exemple : vous avez reçu 50 000 € en décembre 2005, 100 000 € en janvier 2008 et 9 325 € en janvier 2011. Il faudra attendre décembre 2015 pour recevoir, à nouveau, 50 000 € en exonération totale de droits de donation. Le délai de rappel de 10 ans sera alors dépassé uniquement pour la première donation faite en 2005. Cet exemple reste théorique, car nul ne connaît l'abattement qui sera en vigueur en 2015.

Les abattements concernant l'exonération de droits applicable en cas de donation sont révisés au 1^{er} janvier de chaque année. De plus, le législateur a essayé d'atténuer l'impact fiscal résultant de l'allongement de la durée de rappel des donations de 6 à 10 ans.

Il a prévu d'appliquer un abattement pour les donations passées entre les 6 et 10 années précédant l'entrée en vigueur de la loi de finances rectificative le 31 juillet 2011. Cet abattement varie de 10 à 40 %. Ainsi, pour une donation de 100 000 € intervenue en septembre 2002, la somme retenue sera de 60 000 € (40 %) à l'occasion d'une donation intervenant en novembre 2011. Ce calcul permettra de vérifier si le seuil d'abattement est dépassé ou pas.

Majoration des taux des deux dernières tranches

Une fois l'abattement totalement utilisé, le donataire est imposé selon l'importance du dépassement. Les taux des deux tranches supérieures sont relevés de 35 à 40 % et de 40 à 45 %. Ainsi, lorsque le dépassement se situe entre 902 838 € et 1 805 677 €, le

taux de taxation appliqué est de 40 %. Lorsque la part taxable est supérieure à 1 805 677 €, la taxation est de 45 %. Ce dispositif concerne également les donations entre époux et partenaires pacés, exonérés de droits uniquement en cas de succession.

Toutefois, cette mesure ne va toucher que les contribuables les plus fortement taxés. Pour un couple marié sous le régime de la communauté, souhaitant donner des biens à leurs deux enfants, chaque enfant ne sera concerné que lorsqu'il recevra de ses deux parents plus de 2 124 326 €.

Suppression de la réduction de droits

Lorsque des droits de donation sont dus, il était auparavant possible de réduire les droits à payer de 50 ou 30 % selon l'âge du donateur. Cette réduction n'est désormais possible que

dans un seul cas. Le donateur doit être âgé de moins de 70 ans, et doit donner son entreprise en pleine propriété tout en respectant certaines conditions. Il faut que le donateur détienne, seul ou avec son conjoint, plus de 34 % des parts de la société avant la donation, ou la totalité de l'entreprise individuelle depuis plus de deux ans. Si tel n'est pas le cas, il peut s'être engagé à les conserver dans le cadre d'un engagement de conservation des titres ou pacte Dutreil. Le donataire doit également s'engager à conserver les parts de la société ou de l'entreprise individuelle pendant quatre ans. Enfin, un des donataires doit poursuivre son activité au sein de l'entreprise objet de la donation pendant au moins 3 ans. La réduction de droits de donation est alors de 50 %.

à savoir

Don exceptionnels : révision favorable au contribuable

En plus de l'abattement de 159 325 €, chaque parent, âgé de moins de 65 ans, pouvait donner à titre exceptionnel une somme d'argent à chacun de ses enfants (31 865 € en 2011). L'âge du donateur a été relevé à 80 ans au jour de la donation. L'enfant doit quant à lui être âgé de plus de 18 ans. Bonne nouvelle : vous pouvez désormais renouveler ce type de don tous les 10 ans, alors qu'auparavant il n'était possible qu'une fois dans la vie.

Don manuel : révélation spontanée

Le contribuable qui révèle à l'administration fiscale avoir reçu dans le cadre d'un don manuel un bien ou une somme d'argent d'une valeur supérieure à 15 000 € pourra opter pour le paiement des droits dans le délai d'un mois suite au décès du donateur. À défaut, les éventuels droits seront immédiatement exigibles.



La marge à suivre

La marge est un indicateur fondamental de votre gestion. La santé financière de l'entreprise en dépend.

À quoi correspond la marge ?

À chaque activité sa marge ; les commerçants parlent de marge commerciale, les artisans de marge de production.

Au delà des terminologies, la marge correspond à la différence entre les ventes et les charges dites "variables" engagées pour réaliser la vente. Parmi ces charges figurent notamment les matières premières, les marchandises ou encore la sous-traitance.

En un mot, la marge correspond aux sommes disponibles pour faire face aux charges fixes de l'entreprise : loyers, assurances, salaires...

Cet indicateur met en évidence la capacité de l'activité à être rentable. Plus la marge est élevée, plus solide est l'entreprise.

Un taux de marge élevé est-il synonyme de rentabilité ?

Il est fréquent d'analyser les performances d'une entreprise en comparant son taux de marge aux statistiques professionnelles. L'intérêt de la démarche est évident : situer l'entreprise par rapport aux "confrères". Mais attention à bien utiliser ces statistiques, elles donnent une indication, pas un diagnostic. Rappelons deux évidences.

Un taux de marge supérieur à la moyenne professionnelle ne garantit pas la rentabilité de l'entreprise. Encore faut-il que le volume de chiffre d'affaires soit suffisant pour faire face aux charges et/ou que ces mêmes charges ne soient pas disproportionnées au regard des besoins ou des possibilités de l'activité.

Seconde évidence : le taux de marge issu des statistiques professionnelles peut masquer des réalités très différentes au sein d'une même activité. Un plombier n'aura pas le même taux de marge selon qu'il réalise des travaux de dépannage ou des chantiers plus lourds comme l'aménagement d'une salle de bain. Qui sera le plus performant ? Le plombier qui réalise 70 % de marge pour 100 000 € de chiffre d'affaires ou celui qui atteint 50 % de marge pour un chiffre d'affaires de 250 000 € ? Tout dépend du niveau de charges fixes et/ou des objectifs de revenu du dirigeant.

Bichonner votre marge

Une gestion efficace de la marge suppose une approche globale de la gestion de l'entreprise combinant déve-

loppement commercial (pour assurer un niveau de chiffre d'affaires suffisant) et gestion stricte des achats de marchandises.

La diversification des sources d'approvisionnement (un même fournisseur est rarement bien placé en prix sur tous ses produits) et la négociation de remises sont des éléments importants dans la consolidation de la marge. Dans le même esprit, un artisan devra faire preuve de prudence lors de la rédaction du devis. Certaines marchandises subissent des fluctuations de prix importantes. Pensez à intégrer ce paramètre dans votre devis afin de pouvoir l'ajuster et ainsi préserver votre marge. De même, soyez vigilant sur la valorisation des petites fournitures : leur valeur unitaire est faible, mais cumulé sur l'exercice, le manque à gagner peut être important.

Transformer la marge en trésorerie

Sur le papier, une entreprise peut avoir une marge suffisante pour couvrir ses charges mais pas assez de trésorerie pour les payer. Ce paradoxe s'explique très simplement : la marge raisonne en termes de produits et charges et non en termes d'encaissement et décaissement. Alors que c'est la trésorerie qui constitue souvent le point de repère du chef d'entreprise.

Pour mieux comprendre ce décalage, prenons l'exemple d'un commerçant qui achète deux articles d'une valeur de 50 € chacun. Un de ces articles est vendu 100 € et le second alimente le stock. Économiquement, la marge est de 50 € mais la trésorerie est de 0 € car le produit en stock est payé avant d'être vendu. Pour un artisan, la problématique sera similaire ; mais, outre le stock, il devra tenir compte des travaux en cours de réalisation pour déterminer la marge.

à retenir

Une gestion efficace de la marge doit tenir compte de multiples paramètres : chiffre d'affaires, politique d'achat, niveau des charges fixes, et aussi du délai de réalisation des chantiers, d'encaissement des créances clients ou encore du stock... En fait, la marge est liée à la capacité du chef d'entreprise à gérer, planifier et organiser son activité au quotidien. L'important n'est pas seulement de savoir si l'entreprise dégage suffisamment de marge mais de s'assurer que cette marge est disponible pour faire face aux dépenses.

Un plombier n'aura pas le même taux de marge selon qu'il réalise des travaux de dépannage ou des chantiers plus lourds comme l'aménagement d'une salle de bain.

Prix d'achat et taux de marge : un piège à éviter

Comment obtenir un taux de marge de 30 % ? Il faut multiplier le prix d'achat par un coefficient de 1,43 pour obtenir le prix de vente HT. L'erreur serait d'ajouter 30 % au prix d'achat.

Prix achat HT	100 €	100 €
Coefficient multiplicateur	1,43	1,30 (30 %)
Prix de vente HT	143 €	130 €
Taux de marge	30 %	23 %
Marge en €	43 €	30 €

Comment calculer sa marge

A	Facturation	60 000 €
B	Encours de travaux	40 000 €
C = A+B	Production de l'exercice	100 000 €
D	Achats de marchandises	35 000 €
E	- Variation de stock	5 000 €
F = D + E	= Marchandises consommées	30 000 €
G = C - F	Marge de production	70 000 €
G / C	Taux de marge	70 %

Chiffres utiles

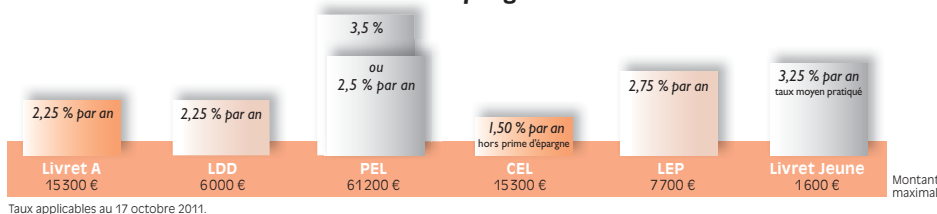
Cotisations sociales sur les salaires bruts

Plafond mensuel Sécurité Sociale 2011 = 2 946 €

	TAUX EN % en vigueur au 01/07/2011		ASSIETTE MENSUELLE	
	Salarié	Employeur	Tranche	Montant
CONTRIBUTION SOCIALE GÉNÉRALISÉE (CSG) déduc.	5,10	0		97 % du salaire brut
CONTRIBUTION SOCIALE GÉNÉRALISÉE (CSG) non déduc.	2,40	0		97 % du salaire brut
REMBOURSEMENT DE LA DETTE SOCIALE (CRDS)	0,50	0		97 % du salaire brut
SÉCURITÉ SOCIALE				
• Assurance-maladie	0,75	12,80		Totalité du salaire
• Contribution de solidarité	0	0,30		Totalité du salaire
• Assurance-vieillesse	6,65	8,30		De 0 à 1 x PMSS (1)
	0,10	1,60		Totalité du salaire
• Allocations familiales (sous réserve des exonérations prévues pour les entreprises situées en zone de revitalisation rurale et les entreprises nouvelles)	0	5,40		Totalité du salaire
• Aide au logement	0	0,1		Jusqu'au plafond
	0	0,50 si ≥ 20 salariés		Jusqu'au plafond
• Accident du travail	0	Variable		Du plaf. à 4 plafonds
RETRAITE COMPLÉMENTAIRE				
• Non-cadre (minimum)	3,00	4,50	A	De 0 à 1 x PMSS (1)
• Non-cadre toutes entreprises	8,00	12,00	B	De 1 à 3 x PMSS (1)
• Cadre (minimum)	3,00	4,50	A	De 0 à 1 x PMSS (1)
• Cadre toutes entreprises (2)	7,70	12,60	B	De 1 à 4 x PMSS (1)
• Cadre supérieur	7,70	12,60	C	De 4 à 8 x PMSS (1)
• Contribution exceptionnelle (CET)	0,13	0,22	A, B, C	De 0 à 8 x PMSS (1)
• APEC (cadre)	0,024	0,036	A, B	De 0 à 4 x PMSS (1)
AGFF				
• Non-cadre et cadre	0,80	1,20	A	De 0 à 1 x PMSS (1)
• Cadre	0,90	1,30	B	De 1 à 4 x PMSS (1)
• Non-cadre	0,90	1,30	B	De 1 à 3 x PMSS (1)
ASSURANCE CHÔMAGE				
• Assédic moins de 65 ans	2,40	4,00	A&B	De 0 à 4 x PMSS (1)
• AGS	0	0,30	A&B	De 0 à 4 x PMSS (1)
COTISATION FORMATION (variable selon activité)				
• Moins de 10 salariés	0	0,55		Totalité du salaire
• De 10 à 19 salariés	0	1,05		Totalité du salaire
• 20 salariés et plus	0	1,60		Totalité du salaire
PARTICIPATION CONSTRUCTION				
• À partir de 20 salariés	0	0,45		Totalité du salaire
TAXE SUR CONTRIBUTION PATRONALE DE PRÉVOYANCE (entreprises de plus de 9 salariés)	0	8		Contributions (5)
FORFAIT SOCIAL	0	6		Assiette (4)

(1) Plafond Mensuel Sécurité Sociale. (2) Assiette mensuelle GMP 2010 : 309,41 €. (3) Contributions des employeurs et des organismes de représentation du personnel versées pour le financement des prestations complémentaires de prévoyance. (4) Assiette : éléments soumis à CSG/CRDS et non soumis à cotisations.

Taux de rémunération des livrets d'épargne (sous réserve de modifications législatives)



Indice du coût de la construction

	1 ^{er} trim.	2 ^e trim.	3 ^e trim.	4 ^e trim.
2009	1503	1498	1502	1507
2010	1508	1517	1520	1533
2011	1554	1593		

L'indice sert principalement pour la révision des baux commerciaux.

Indice des loyers commerciaux (INSEE)

	1 ^{er} trimestre		2 ^e trimestre		3 ^e trimestre		4 ^e trimestre	
	Indice	V° annuelle	Indice	V° annuelle	Indice	V° annuelle	Indice	V° annuelle
2009	102,73	+ 2,73 %	102,05	+ 0,84 %	101,21	- 1,22 %	101,07	- 1,88 %
2010	101,36	- 1,33 %	101,83	- 0,22 %	102,36	+ 1,14 %	102,92	+ 1,83 %
2011	103,64	+ 2,25 %	104,44	+ 2,56 %				

Indice de référence des loyers

	1 ^{er} trimestre		2 ^e trimestre		3 ^e trimestre		4 ^e trimestre	
	Indice	V° annuelle	Indice	V° annuelle	Indice	V° annuelle	Indice	V° annuelle
2009	117,70	+ 2,24 %	117,59	+ 1,31 %	117,41	+ 0,32 %	117,47	- 0,06 %
2010	117,81	+ 0,09 %	118,26	+ 0,57 %	118,70	+ 1,10 %	119,17	+ 1,45 %
2011	119,69	+ 1,60 %	120,31	+ 1,73 %	120,95	+ 1,90 %		

SMIC horaire brut et minimum garanti (en €)

	Du 01/07/09 au 31/12/09	Du 01/01/10 au 31/12/10	Depuis le 01/01/11
Smic horaire	8,82	8,86	9
Smic base 35 h	1 337,73	1 343,80	1 365,03
Minimum garanti	3,31	3,31	3,36

Régime des heures supplém. au 01/10/2011 (entreprises de 20 salariés ou moins)

+ de 35 h > 43 h	Au-delà de 43 h
<ul style="list-style-type: none"> • Sous réserve de la convention collective qui peut prévoir un taux différent. • Imputation sur le contingent légal de 220 h dès la 36^e h • Versé en principe en majoration de salaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Imputation sur le contingent légal de 220 h
+ 25 %	+ 50 %

Barème kilométrique (en €/km) tenant compte de la revalorisation de 4,6 %.

Puissance fisc. (CV)	Jusqu'à 5 000 km	5 001 à 20 000 km	Au-delà
4	0,487 €	1 063 € + (d x 0,274 €)	0,327 €
5	0,536 €	1 180 € + (d x 0,3 €)	0,359 €
6	0,561 €	1 223 € + (d x 0,316 €)	0,377 €
7	0,587 €	1 278 € + (d x 0,332 €)	0,396 €
8	0,619 €	1 338 € + (d x 0,352 €)	0,419 €
9	0,635 €	1 338 € + (d x 0,368 €)	0,435 €
10	0,668 €	1 383 € + (d x 0,391 €)	0,46 €
11	0,681 €	1 358 € + (d x 0,41 €)	0,478 €
12	0,717 €	1 458 € + (d x 0,426 €)	0,499 €
13 et +	0,729 €	1 423 € + (d x 0,444 €)	0,515 €

d : distance parcourue à titre professionnel.

créer

Le fondateur d'icicredit.com, Benjamin Ribano

Propos recueillis par Ludivine Brunon, chargée de communication

> carte d'identité

Société Inéancis
Angoulême, Charente

Gérant
Benjamin Ribano

Création
février 2010

Quelques chiffres
3 200 visiteurs par mois
10 000 pages consultées
4 millions d'euros de demandes de financement par mois

En savoir plus
www.icicredit.com

En février 2010, Benjamin Ribano, 32 ans, a créé la société Inéancis, près d'Angoulême. Son objectif : créer un site internet pour offrir à l'internaute, qu'il soit particulier ou entrepreneur, la possibilité de remplir un seul dossier de demande de prêt en ligne (professionnel, automobile, immobilier, consommation) et de le rendre accessible à toutes les ban-

“*Entreprendre, c'est notamment défricher et savoir tenir le cap !*”

ques, y compris la sienne. Ceci, sans intermédiaire et gratuitement.

Un an plus tard, c'est chose faite : le site internet icicredit.com est en ligne.

Pour imaginer cet outil, Benjamin Ribano a pris le temps d'analyser l'environnement du crédit sur internet. “Nous voulions être le plus novateur



possible en apportant un service complet, pratique et gratuit, ce qui nous semblait indispensable pour réussir. Nous avons bâti un cahier des charges précis. Il nous a fallu un an de recherche et développement, surtout que rien de tel n'avait été entrepris jusqu'à présent. L'outil devait à la fois satisfaire les besoins du grand public et répondre aux attentes des banques”.

Contact direct avec les banques

Ce qui est nouveau avec icicredit.com, c'est que l'intermédiaire n'intervient ni dans le choix des banques, ni dans la négociation entre le candidat et les établissements sélectionnés. Sur les autres sites internet de demandes de prêt, la demande passe systématiquement par un courtier qui collecte et analyse des informations personnelles et confidentielles déléguées par son client et les transmet uniquement à des banques partenaires.

Le jeune entrepreneur explique le fonctionnement de son site : “Le demandeur choisit les banques auxquelles il veut adresser un dossier. Concrètement, le membre s'inscrit gratuitement et dépose en quelques clics un e-dossier de demande de prêt. Ensuite, il peut inviter jusqu'à quatre banques de son choix, parmi toutes

celles du marché, à venir le consulter en ligne en communiquant à chacune d'entre elles un code secret (par téléphone, email, ou autre...). Après avoir pris connaissance de l'e-dossier détaillé, les banques contactent directement le demandeur. L'utilisateur peut suivre l'avancement de sa demande en direct sur son espace personnel”. Pour le demandeur, la demande de prêt est gratuite. “icicredit.com est notamment financé par les annonceurs, qui y louent des espaces publicitaires, ainsi que par les banques inscrites sur la plateforme. Toutefois, l'internaute reste libre d'inviter les banques de son choix, inscrites ou non, à venir consulter son e-dossier”, explique Benjamin Ribano.

Bouche-à-oreille et référencement

Au bout de 3 mois de fonctionnement, icicredit.com comptabilisait déjà près de 4 millions d'euros de demandes de prêt par mois. Pourtant, Benjamin Ribano n'a pas déployé une forte communication lors de la sortie du site Internet. “Nous n'avons pratiquement pas communiqué sur le lancement jusqu'à présent. Il y a eu le “bouche-à-oreille”, et un bon référencement sur Internet. Quelques sites nationaux ont parlé de nous”.

icicredit.com est soutenu par l'Union Européenne et Oséo*. Pour le fondateur d'icicredit.com, “Entreprendre, c'est notamment défricher et savoir tenir le cap !”.

Oséo* : établissement public français, en charge de l'innovation et du soutien à la croissance des PME et PMI.

Depuis sa création en février 2010, la société Inéancis est hébergée au sein d'une pépinière d'entreprises à caractère innovant, bénéficiant du soutien de l'agglomération du Grand Angoulême.

