

GÉRER *pour* GAGNER

artisanat - commerce - services



QUELLE EST LA VALEUR DE MON ENTREPRISE ?

Comprendre les enjeux de l'évaluation

■ **MANAGER** p.18

Tirez profit de l'entretien
professionnel

■ **INFORMER** p.19

Gérez son endettement
en sortie de crise

■ **ANTICIPER** p.20

Flambée des matières
premières



CONSEIL &
EXPERTISE COMPTABLE

www.cerfrance.fr

À VOS CÔTÉS

La crise sanitaire a bouleversé les organisations. Les conséquences post-crise sont nombreuses après plusieurs mois de fermeture ou de ralentissement des activités.

Ce contexte peut avoir eu **des impacts sur l'estimation de la valeur de votre entreprise**, qui dépend également de nombreux facteurs comme la taille, le secteur d'activité ou encore l'environnement économique.

Dans ce nouveau numéro découvrez **comment mieux comprendre les enjeux de l'évaluation**.

Notre réseau d'AGC Cerfrance reste à vos côtés pour vous accompagner dans cette démarche.



Hervé Demalle,
Président
du Conseil National
du Réseau Cerfrance

GÉRER pour GAGNER

artisanat - commerce - services

Éditeur	Conseil National du Réseau Cerfrance - Association loi 1901 Siège social : 18 rue de l'Armorique - 75015 Paris - Tél. 01 56 54 28 28 N° CPPAP - 0424 G 88872 - Tiré à 49 280 exemplaires - ISSN 1293-6383 Ce numéro comporte 24 pages.
Parution trimestrielle	Août - septembre - octobre 2021 Prix du n° : 2,50 € TTC - Dépôt légal à parution
Abonnement annuel	4 numéros : 10 € TTC Service abonnement : tél. 01 56 54 28 28 ou www.cerfrance.fr
Directeur de la publication	Hervé Demalle
Directrice de la rédaction	Stéphanie Bohn
Rédactrice en chef	Elsa Philippe
Comité de rédaction composé de collaborateurs du Réseau Cerfrance	Anne Bras (Finistère), Mylène Chamant (Moselle), Christophe Delestre (Seine Normandie), Christelle Dupin Rappart (Méditerranée), Emmanuel Grange (Isère), Sandrine Jean (Haute-Loire), Noëlle Lecuyer (Yonne), Thierry Lemaître (Champagne Nord Est-Ile de France), Jacques Mathé (Poitou-Charentes), Emmanuelle Parou (Centre-Limousin), Elsa Philippe (Paris), Serge Thomas (des Savoie)
Conception / réalisation	Pixinoé - Place Albert Einstein - CP 86 - CS 72001 - 56038 Vannes Cedex
Photographies	Conseil National Cerfrance, Adobe Stock, Alfred Cromback, Marthe Lemelle
Impression	Médiasphère - 10 bis rue de la Lande - 44115 Haute-Goulaine



Le Réseau Cerfrance s'engage en faveur de la protection de l'environnement. Ce journal est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement. L'impression est assurée par une imprimerie labellisée Imprim'Vert, attestant de bonnes pratiques dans la récupération et le traitement des déchets dangereux.

sommaire n°59

août - septembre - octobre 2021

S'INFORMER 3
L'actualité en bref

DOSSIER Évaluer l'entreprise
L'entreprise, une valeur sûre !



REPORTAGE 4

La Cabosse Créative :
évaluer pour transmettre
Une aventure pleine de rebondissements.

Quelle est la valeur de mon entreprise ? 8
Une question de point de vue.

Pourquoi évaluer ? 9
Une question clé.

Évaluation, mode d'emploi 10
Quels intervenants ? Comment procéder ?

Le diagnostic préalable 11
Une démarche essentielle.

Quelles méthodes d'évaluation ? 13
Combinez les approches !

Vente du fonds de commerce ou des parts sociales 15
Quelle différence ? Quelle fiscalité pour le vendeur ?

La médiation au service de la résolution de conflit 17
Entretien avec Claire Aignel, médiatrice.

MANAGER 18
L'entretien professionnel
Tirez profit de cette obligation !

INFORMER 19
Sortie de crise
Comment gérer son endettement ?

ANTICIPER 20
Flambée des matières premières
Quelle conséquence sur les devis ?

GÉRER 21
Crise sanitaire
Le variant économique !

ÉVALUER 22
Chiffres clés

RÉUSSIR 24
Une reprise décoiffante !
Ce salon de coiffure bretois connaît un beau développement.



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

CRÉDIT D'IMPÔT POUR LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE : LES ENTREPRISES SONT AUSSI CONCERNÉES

Le crédit d'impôt concerne les dépenses engagées pour les travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires des TPE et PME. Son montant est de 30 % des dépenses éligibles, dans la limite de 25 000 € de crédit d'impôt par entreprise.

Sont notamment éligibles les travaux suivants : isolation, chauffe-eau solaire collectif, pompe à chaleur (PAC) de type air/eau, eau/eau ou sol/eau, ventilation mécanique simple flux ou double flux, chaudière biomasse collective...

Le dispositif est ouvert pour les dépenses engagées entre le 1^{er} octobre 2020 (devis daté et signé postérieurement au 1^{er} octobre) et le 31 décembre 2021.

CRISE SANITAIRE : PROLONGATION DES MESURES DÉROGATOIRES POUR L'INDEMNISATION MALADIE

2 nouvelles situations bénéficient de la dérogation provisoire du versement des indemnités journalières de Sécurité sociale et de l'indemnité complémentaire employeur :

- lorsque le salarié est en arrêt de travail suite à un résultat positif à un autotest
- lorsqu'il fait l'objet d'une mesure de quarantaine de retour de pays ou de territoires confrontés à une circulation particulièrement active de l'épidémie ou à la propagation de certains variants.

La prise en charge intégrale des frais de transport vers les centres de vaccination pour les personnes dans l'incapacité de se déplacer seules est prolongée jusqu'au 1^{er} septembre 2021 inclus.

En revanche, les dispositions prévoyant la possibilité de bénéficier d'une allocation de remplacement dérogatoire sont supprimées depuis le 2 juin 2021.

ENTRETIEN PROFESSIONNEL : DERNIÈRE ÉCHÉANCE

Le 21 juin, le ministère du Travail a diffusé un communiqué rappelant notamment que "la date limite de réalisation des entretiens professionnels, prévus initialement en 2020 et au 1^{er} semestre 2021, est reportée au 30 juin 2021".

Il a également annoncé que "les employeurs qui n'auraient pas pu tenir l'échéance bénéficieront d'une possibilité de rattrapage, sans encourir de sanction, jusqu'au 30 septembre 2021".

À noter : en cas de non-respect des obligations de formation, les entreprises de 50 salariés et plus doivent abonder le Compte Personnel de Formation (CPF) d'un montant de 3 000 €, pour un salarié à temps complet ou à temps partiel. Dans ce contexte de crise, l'application de cet abondement correctif est reportée au 1^{er} octobre 2021.

TVA : NOUVELLES RÈGLES POUR LES VENTES À DES NON-ASSUJETTIS EN EUROPE

Depuis le 1^{er} juillet 2021, les prestations de services et les ventes à distance intracommunautaires de biens ainsi que les ventes à distance de biens importés en provenance de pays tiers d'une valeur inférieure ou égale à 150 € sont imposables à la TVA dans l'État membre où est domicilié l'acquéreur non-assujetti à la TVA. Les microentreprises établies dans un État membre bénéficient d'un seuil de 10 000 € en deçà duquel la TVA reste due dans l'État membre d'établissement du prestataire, si ce dernier est établi dans un seul État membre de l'Union européenne. Pour simplifier les obligations déclaratives et de paiement, un dispositif optionnel appelé guichet unique de TVA est mis en place. En optant pour lui, les entreprises ne sont plus tenues de s'immatriculer auprès des administrations fiscales de chaque État membre. La TVA est déclarée et payée auprès d'un seul État membre via le guichet unique.

FONDS TOURISME DURABLE DESTINÉ AUX RESTAURATEURS ET HÉBERGERS

France Relance permet de financer les projets de transition écologique vers un tourisme durable. Le Fonds Tourisme Durable est doté d'une enveloppe de 50 millions d'euros. Il est destiné aux restaurateurs et hébergements de tourisme. Les aides France Relance fonctionnent sur le principe "1^{er} arrivé, 1^{er} servi" et s'évaluent de 5 000 à 200 000 €. L'opération pour laquelle une aide financière est sollicitée ne doit pas avoir commencé ou ne doit pas avoir donné lieu à des engagements fermes (marché signé, commande signée, devis accepté...). Retrouvez les communes et actions éligibles sur le site <https://agirpourtatransition.ademe.fr/entreprises/dispositif-aide/fonds-tourisme-durable-restaurateurs-hebergeurs-accelerez-transition-ecologique>

L'ENTREPRISE, UNE VALEUR SÛRE !

Développer votre entreprise, que vous l'ayez créée ou reprise, c'est la faire évoluer avec ce que vous lui apportez. Maîtrise d'un savoir-faire technique, développement des relations commerciales, gestion d'une équipe salariée, implantation sur un marché... C'est par ce travail de longue haleine que vous la pérenniserez et la rentabiliserez.

Dès lors, elle est un bien qui dégage des revenus, fonctionne avec des clients, avec des fournisseurs, emploie de la main-d'œuvre et ce, dans la durée. Elle peut alors se monnayer.

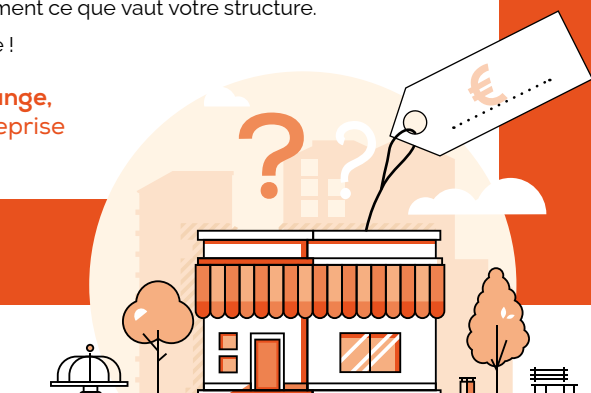
Et à diverses étapes de son cycle de vie va se poser la question de sa valeur. Y répondre n'est pas si simple, il faut déjà comprendre ce qu'on évalue. Réflexion passionnante sur votre activité et qui exige de décortiquer l'entreprise plus que jamais.

D'autant qu'au gré des réussites ou des aléas, elle peut prendre de la valeur... ou en perdre.

Dans ce numéro, nous verrons à quels moments peut intervenir l'estimation de l'entreprise, et par quels chemins passer pour apprécier réellement ce que vaut votre structure.

Bonne lecture !

Emmanuel Grange,
conseiller d'entreprise



REPORTAGE

La Cabosse Créative : évaluer pour transmettre

Ganaches, bonbons ou bouchées, noir, lait, praliné...

Après une vie consacrée à sa chocolaterie vannetaise, Fabienne Le Blévec souhaite la transmettre. Elle est loin de se douter qu'elle entame alors une aventure pleine de rebondissements, dont l'évaluation de son entreprise représente une étape clé.

Emmanuelle Parou,
conseillère en accompagnement managérial



Le chocolat : une nécessité devenue passion

À 17 ans, bac en poche, Fabienne Le Blévec doit trouver un travail. C'est un impératif familial. Un couple d'artisans chocolatiers du sud de la France lui donne sa chance. Elle tombe dans la marmite du chocolat "par hasard et par nécessité". La passion, elle viendra chemin faisant avec des employeurs qui sauront la lui communiquer. Ils détecteront aussi le potentiel de la jeune femme. En 1984, peu de temps après son embauche, Fabienne devient chef d'équipe de vingt personnes de l'atelier de fabrication. Pendant ses douze années d'activité, elle ne cessera de s'épanouir.

Avoir sa propre entreprise...

En 1996, Fabienne quitte les artisans chocolatiers. Le travail de son mari, Yann Le Blévec, conduit toute la famille en Bretagne. La chocolatière a un désir de longue date en tête : créer son entreprise. Le rêve devient réalité

en 1997, date à laquelle la SARL La Cabosse Créative voit le jour. Fabienne est artisanne chocolatière et gérante à 31 ans. Elle installe son atelier de fabrication et une boutique à Grand-Champ, à une petite demi-heure de Vannes. "Ça a démarré fort et dur" se souvient la gérante. Un autre point de vente sera ouvert à Vannes. Le développement aidant, son mari la rejoint en 2008 et prend en charge l'administratif. L'entreprise compte aujourd'hui deux permanents en plus du couple. Elle devient une ruche bourdonnante avec dix salariés saisonniers à Noël et un peu moins à Pâques. La cheffe d'entreprise se qualifie de chef d'orchestre. "Je fais en sorte que chacun s'y sente bien pour favoriser la stabilité", ajoute-t-elle.

Privilégier la main de l'Homme

La gérante a une ligne de conduite très claire depuis le départ. "Je souhaite un chocolat authentique. J'aspire à laisser toute la place à la main de l'Homme. Je privilégie la qualité à la surconsommation". L'artisanne apporte beaucoup de



soin aux matières premières. Créative, elle s'investit dans la mise en scène des produits et s'attache à être toujours au plus près des attentes des clients. Elle dépose sa marque en 2006. Tout est réfléchi !

La SARL atteint un rythme de croisière avec 400 K€ de chiffre d'affaires. La gérante souhaite rester à la tête d'une entreprise à taille humaine. "Je voulais garder la maîtrise de la fabrication et demeurer disponible pour mes enfants" ajoute l'artisanne. Aussi passionnée soit-elle, la chocolaterie est un travail, pas une fin en soi.

La Cabosse Créative propose 46 variétés différentes de tablettes. Si les "classiques" amandes ou noisettes restent de mise, les créations plus originales proposées par Fabienne Le Blévec, brisure de crêpe, sarrasin, rose ou lavande suscitent l'intérêt d'une clientèle plus jeune.



SARL LA CABOSSE CRÉATIVE

67 rue du Général de Gaulle
56390 Grand-Champ

Création

1997

Gérant

Fabienne Le Blévec

Effectif

1 gérant
3 salariés (Gabriel, Lydia et Yann)

Activité

Fabrication et vente
au détail de chocolat

Boutiques

67 rue du Gal de Gaulle
56390 Grand-Champ
9 rue Saint-Nicolas
56000 Vannes

www.lacabosse-creative.com

carte d'identité



Envie de faire autre chose

En 2016, Fabienne a cinquante ans. Ce cap génère un déclic et elle engage une réflexion sur la transmission de l'entreprise, un projet à 10 ans. Stéphanie Berhaut, consultante, réalise à sa demande une première étude sur la stratégie de l'entreprise.

La mise en mouvement n'attendra finalement pas la retraite. "En 2018, après 25 ans de travail, j'ai pris conscience que je n'avais pas fait tout ce que je voulais dans ma vie. J'ai de l'énergie pour réaliser autre chose. C'est le moment d'agir !" Elle sollicite à nouveau son comptable et Stéphanie, celle qu'elle appelle "son bras droit", pour réfléchir à la vente du magasin.

Dès le départ, les salariés sont informés de ce projet, non seulement parce que c'est la procédure, mais parce que la gérante souhaite éviter tout stress inutile. Aucun des deux permanents ne se porte acquéreur. La procédure est lancée et elle se déroule en plusieurs étapes.



Lydia Le Roch gère la boutique de Vannes en toute autonomie, et s'occupe également de la marque sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram).



L'évaluation, une étape clé

La première étape consiste à évaluer la valeur de l'entreprise. La SARL La Cabosse Créative est soumise à l'impôt sur le Revenu (IR). Fabienne choisit la vente des parts sociales. "C'était plus simple administrativement et la continuité de l'entreprise était assurée". L'évaluation est finalisée. "Nous avons été surpris du prix établi, en dessous de ce que l'on pensait (- 15 %) ! Ce fut notre première prise de conscience !" dit la gérante.

La confrontation à la loi du marché

L'autre étape clé est la confrontation au marché. Fabienne prend contact avec une agence de transaction d'entreprises qui propose à la vente la société de manière confidentielle. Cela dure deux ans. Il y a bien des prises de contact mais pas de concrétisation.

Un repreneur parmi les salariés

Le temps aidant, Gabriel Maingret, un des salariés ouvrier chocolatier, se porte finalement acquéreur. La gérante s'en réjouit. Le salarié a la tête sur les épaules. C'est un sportif de haut niveau, un homme de défis. Le challenge est de taille ! Le candidat a les compétences et la motivation mais un apport personnel insuffisant pour couvrir la reprise.

Qu'à cela ne tienne ! Le partenaire bancaire est associé dès le départ afin de résoudre l'équation : "Quel montage financier construire pour que le salarié puisse reprendre l'entreprise ? D'habitude, on consulte la banque à la fin du cheminement, là, on a pris le sujet à l'envers", précise Stéphanie.

Un premier levier est le Plan d'Épargne Entreprise (PEE) qui va pouvoir être débloqué. Le compte de chaque salarié est bien doté. Depuis plusieurs années, et particulièrement ces deux dernières, la SARL abonde le PEE des salariés. Avec le PEE et son épargne personnelle, Gabriel dispose d'un apport de 10 % de la valeur des parts.

Par ailleurs, la gérante décide de faire un geste sur la valeur des parts, de l'ordre de 5 % pour soutenir le candidat.

La souplesse est de mise pour la cédante

Le futur repreneur travaille d'arrache-pied son dossier pour le présenter à la banque. L'examen de passage est presque réussi. Mais le partenaire financier juge le dossier un peu juste. Le crédit vendeur est le deuxième levier auquel l'entreprise a recours. Le prêt porté par la gérante facilitera l'achat d'une partie des parts sociales, environ 13 %. Ce montant rassure la banque qui donne aussitôt son accord. L'affaire est faite !

Fabienne se dit très heureuse de ce dénouement. Son salarié assure la continuité de l'entreprise dans le même esprit qu'elle. "Et je suis finalement contente de la valeur de l'évaluation. Partie de rien, c'est une réussite ! Tout le monde y a mis du sien" ajoute-t-elle "Ma vie continue et le flambeau est repris depuis juin 2021. Je peux rebondir sur une autre activité". ■



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

À partir du lundi 4 octobre 2021
à 13h45 puis M. 21h15 - Me. 17h35
J. 18h55 - S. 13h15 - D. 21h20

Rediffusion semaine suivante
L. 18h20 - Me. 21h15 - J. 14h55 - S. 13h40

canal 31 TNT Île-de-France

ADSL

canal 94 Numéricable - canal 236 Free
canal 219 Orange - canal 457 SFR
canal 302 Bbox

Internet

www.demain.fr - www.cerfrance.fr

Gabriel Maingret et Fabienne Le Blévec entourés, de gauche à droite, de Gabriel Manuguéra, comptable, Stéphanie Berhaut, consultante, Mathilde Perrier, juriste en droit des sociétés et Ariele Bigonneau, juriste en droit social.



CONSEILS de la gérante et de la consultante

- Définissez vos priorités.
- Ne survaluez pas votre entreprise.
- Avertissez vos salariés.
- Prenez le temps de bien comprendre en amont l'évaluation.
- Demeurez souple pendant la négociation.
- Anticipez, dotez-vous d'outils tels que les PEE.
- Associez le partenaire financier bien en amont.

QUELLE EST LA VALEUR DE MON ENTREPRISE ?

UNE QUESTION DE POINT DE VUE

Impossible de répondre du tac au tac à une telle question. Une seule certitude : la notion de valeur est subjective et sera différente selon que l'on est vendeur ou acheteur. Tout l'enjeu de la démarche d'évaluation vise à dégager une valeur "de marché" qui rapproche les points de vue des parties pour aboutir à la vente.

Serge Thomas,
CONSEILLER D'ENTREPRISE

Qu'est-ce que la valeur ?

Il est admis qu'une entreprise se vend à la valeur vénale. Rien de plus naturel. Pourtant, comment définir la valeur vénale puisqu'il n'existe pas une, mais des définitions. Selon le Code de commerce, la valeur vénale "correspond au prix qui aurait été acquitté dans des conditions normales de marché". Comment définir des "conditions normales de marché" ? Du côté de l'administration fiscale, la valeur vénale s'apprécie par comparaison avec des cessions d'entreprises similaires et évoluant sur un même marché. Là encore, comment faire des comparaisons à l'échelle d'un marché local qui propose peu de transactions ? Pas facile, il faut bien l'avouer. Malgré tout, ces approches ont un point commun. Elles définissent la valeur par référence au marché. La valeur de l'entreprise correspond au prix acceptable par un acheteur.

La valeur de l'entreprise : une notion à géométrie variable

Faire de l'acheteur "le juge de paix" de la valeur de l'entreprise implique de se mettre à sa place, d'adopter son mode de pensée pour comprendre ce qui le pousse à s'intéresser à l'entreprise. En la matière, les possibilités sont multiples. Une entreprise peut être attractive par ses résultats économiques mais pas seulement. D'autres motiva-

tions peuvent séduire un repreneur. Par exemple, le rachat d'une entreprise peut être une façon de "grandir" plus vite, d'éliminer, voire d'empêcher l'arrivée d'un concurrent. D'acquérir un savoir-faire, de se diversifier... et la liste n'est pas exhaustive. Chacune de ces motivations correspond à des profils d'acquéreurs différents : un créateur d'entreprise, un investisseur, une entreprise existante... et chacun aura sa propre logique de valorisation. Avec cette approche, toute entreprise, quels que soient ses résultats, a une valeur. Une entreprise déficitaire sera faiblement valorisée par un repreneur qui cherche un revenu. À l'inverse, une entreprise existante en recherche de croissance aura un autre regard. Pour elle, la reprise peut être synonyme de développement rapide, d'économies d'échelle et de rentabilité supplémentaire.

La valeur n'est pas seulement une affaire de mathématique

Valoriser l'entreprise ne doit pas se limiter à l'analyse des résultats économiques et à la mise en œuvre de modèles mathématiques plus ou moins complexes. La finalité de l'évaluation n'est pas seulement de "sortir une valeur" mais de trouver un acheteur, d'où la nécessité de s'interroger sur les forces et faiblesses de l'entreprise pour construire un argumentaire à la vente.

Cette approche vise à mettre en place une véritable stratégie marketing tournée vers un objectif : la vente d'un produit (l'entreprise) au juste prix. Le juste prix devant s'entendre comme le prix acceptable par une catégorie de consommateurs (de repreneurs). Cela peut surprendre, mais vendre une entreprise, c'est comme vendre une voiture ! Inutile de chercher à vendre une 2 CV à quelqu'un qui recherche une Ferrari, un prix bas ne suffira pas à convaincre cet acheteur. À l'inverse, si vous ciblez un collectionneur de 2 CV, vous avez de bonnes chances de faire la vente. ■



POURQUOI ÉVALUER ?

QUAND LA SITUATION DICTE LE TEMPO

Différents événements peuvent provoquer le besoin d'évaluer une entreprise. Aperçu de quelques situations.

Emmanuel Grange,
CONSEILLER D'ENTREPRISE

pouvant s'assimiler à une donation déguisée lésant les intéressés autres que le bénéficiaire.

EN CAS DE DÉCÈS OU DIVORCE

Votre fonds de commerce ou vos parts sociales de société font partie de votre patrimoine. Ils ont une valeur qui doit être intégrée dans la gestion d'une succession ou dans la dissolution d'un régime matrimonial s'il s'agit de biens de communauté. En effet les héritiers, ou un futur ex-conjoint, ont des droits sur la valeur de l'entreprise et il convient de les respecter. D'où la nécessité de déterminer sa valeur dans ces cas.

POUR UNE MISE EN SOCIÉTÉ

Mettre en société une entreprise individuelle renvoie nécessairement à la valeur du fonds artisanal ou commercial. En effet, l'opération s'assimilera sur le plan fiscal à une vente du fonds à la nouvelle société, susceptible de déclencher diverses taxations (impôt et charges sociales sur plus-values, droits d'enregistrement...). La valeur sera donc l'assiette de la fiscalité de l'opération. Par ailleurs, la valeur du fonds conditionnera le montant du capital social de la société et son

endettement de départ. C'est la base de l'étendue de votre responsabilité pour une Société À Responsabilité Limitée.

POUR UN MOUVEMENT D'ASSOCIÉ

Entrée ou sortie d'un associé, prise de participation par une société holding : autant d'opérations qui reposent sur une transaction, achat ou vente de titres, attribution de capital social en contrepartie d'un apport... Et comme toute transaction, elle se fait sur la base d'une valeur marchande des titres, ce qui suppose donc de les évaluer. Là aussi, la fiscalité en découlera : imposition de plus-values sur cession de titres, etc.

OU JUSTE POUR MESURER LE CHEMIN PARCOURU

Vous avez créé ou repris une entreprise il y a quelques années ? À l'issue de vos efforts de développement, il peut être très intéressant de vous demander où vous en êtes. Évaluer l'entreprise dans ce cas permet de mesurer la richesse que vous avez créée. Il ne s'agit pas des revenus que vous en retirez annuellement, mais plutôt du supplément que vous pourriez en espérer si vous la vendiez. ■



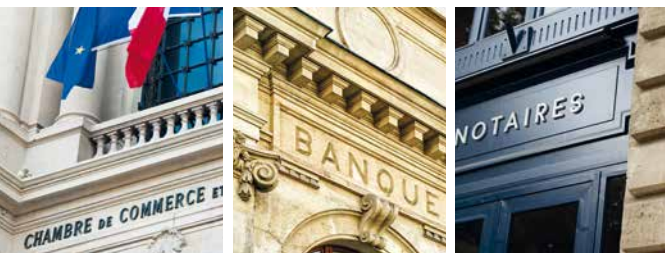
POUR UNE VENTE

Évidemment, la vente d'une entreprise suppose un accord entre acheteur et vendeur sur un prix. L'enjeu de l'évaluation est d'autant plus fort que leurs intérêts divergent : un vendeur pourra chercher à en tirer une somme que l'acheteur tentera peut-être de réduire. Dès lors, la négociation déclenchera des argumentations et contre-argumentations pour justifier le prix proposé, dans l'optique de parvenir à un accord.

POUR UNE DONATION

Une entreprise ne se transmet pas forcément que par une vente, une donation peut tout à fait s'envisager. La valeur de l'entreprise retenue sera alors l'assiette de droits de donation et même une base entrant dans des questions d'équité entre héritiers, une sous-évaluation

MODE D'EMPLOI



QUELS INTERVENANTS ? COMMENT PROCÉDER ?

La situation particulière de chaque entreprise conduit à une procédure particulière d'évaluation, intégrant malgré tout un cadre commun.

Jonathan Viot, EXPERT COMPTABLE

L'évaluation d'une entreprise est une opération complexe qui doit être réalisée par un ou des professionnels spécialisés. Il existe différentes organisations qui peuvent donner un ordre de grandeur de la valeur d'une entreprise et de son fonctionnement. Il s'agit alors d'obtenir des conseils en matière de méthodologie comparative.

- Les premières aides sont à chercher dans **les réseaux d'accompagnement et de formation** : Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres de Métiers et de l'Artisanat, association des cédants et repreneurs d'affaires, Clenam, place de marché Fusacq, membres du CNCFA.
- Il est aussi possible de se tourner vers un conseil spécialisé, par exemple un **notaire ou un agent immobilier**, ou vers un expert de la branche d'activité concernée, en s'assurant de sa neutralité. Il peut s'agir, alors, d'un syndicat professionnel ou bien même d'un fournisseur.

- Dans certains cas, **le banquier** de la société peut avoir l'expérience de transactions comparables, voire accéder à des bases de données spécifiques internes destinées à lui permettre d'apprécier le risque d'un financement.
- **Les experts-comptables et conseillers d'entreprise** sont de véritables partenaires pour réaliser l'évaluation d'entreprise et le choix d'un montage juridique et fiscal. Leur expérience des transactions en nombre significatif peut éclairer tant le cédant que l'acquéreur.

Il n'existe pas de moment précis pour réaliser une évaluation. Cet exercice pourra certainement être réalisé plusieurs fois et à différents moments de la négociation, avec des objectifs et des moyens différents à chaque étape pour adapter le niveau de l'évaluation aux données qui auront été collectées.

Une démarche en quatre étapes

Afin de réaliser l'évaluation de l'entreprise, une démarche minimum en quatre étapes pourra être mise en place.

Tout d'abord, **la première phase** consiste à collecter toutes les informations utiles sur l'entreprise et son environnement au travers de documents comptables, fiscaux, juridiques, économiques...

Ensuite, **en deuxième phase**, il est souhaitable de réaliser un diagnostic préalable à l'évaluation (*cf article page 11*) en prenant en considération :

- les facteurs internes : les outils de production, les contrats commerciaux en portefeuille, la pyramide des âges des salariés, l'aspect réglementaire de la société
- les facteurs externes de l'entreprise : la concurrence, les marchés au travers de l'offre, de la demande et de la croissance.

L'analyse de ce premier diagnostic permet de déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise et par voie de conséquence d'évaluer les risques et les opportunités en lien avec le marché et l'évaluation. Le but de cette démarche est de mettre en lumière les actions correctives d'ordre comptable, juridique ou réglementaire avant l'évaluation.

La troisième phase consiste à retraiter d'une manière économique les informations collectées au travers des actions correctives dévoilées dans la phase 2.

La quatrième phase, enfin, résulte du choix des méthodes d'évaluation à mettre en place (*cf article page 13*) afin d'obtenir une fourchette de prix de la société évaluée.



LE DIAGNOSTIC PRÉALABLE

UNE DÉMARCHE ESSENTIELLE



Qu'est ce qui fait la valeur de votre entreprise ? En quoi et pour qui est-elle intéressante ? Quels sont ses points faibles ? Quelques questions qui en appellent d'autres et qui renvoient à une approche de bon sens : analyser et comprendre l'entreprise pour en déduire ce qu'elle vaut. Pour en apprécier le potentiel, une analyse préalable s'impose...

Emmanuel Grange,
CONSEILLER D'ENTREPRISE

La démarche du diagnostic consiste à faire un état des lieux aussi complet que possible du fonctionnement de l'entreprise, de ses particularités, de ce qui fait ses succès et ses échecs. C'est en comprenant ses rouages que l'on sera en mesure de juger de sa valeur marchande et de ce qui en fait son intérêt.

Le diagnostic interne : forces et faiblesses

Il s'agit de faire un état des lieux de ce qui est propre à l'entreprise :

- **Aspect économique et financier** : l'entreprise gagne-t-elle de l'argent ? Comment évoluent sa rentabilité et son volume d'affaires ? Existe-t-il des marges de progrès ? Quels sont les principaux postes de dépenses ? Où passe l'argent ? Est-elle solvable ? Quelles sont la nature et la composition des dettes et des créances ? Quels sont les délais de règlement habituels ?
- **Aspect social** : comment se compose l'équipe ? Quelle est la répartition des fonctions ? Qui sont les "piliers" ? Comment est construite la rémunération ? Existe-t-il des dispositifs d'épargne salariale ? Il faut aussi identifier d'éventuels risques attachés aux salariés : condamnation aux prud'hommes, indemnités de fin de carrière à verser à des salariés anciens, arrêts maladie et risques d'incapacité, etc.
- **Aspect juridique et fiscal** : analyser les contrats par lesquels l'entreprise est engagée, voir leur intérêt, les cas

de pénalités éventuelles, leur durée. C'est l'occasion de vérifier les conditions d'utilisation de l'immobilier : types de baux, risques d'éviction, niveau de loyers... Sur le plan fiscal, vérifier si l'entreprise est à jour de ses déclarations et du paiement des impôts et taxes.

- **Les moyens de production** : les équipements sont-ils récents ? Quels sont les investissements à prévoir ? À quel horizon ? Les matériels sont-ils aux normes ? Les salariés ont-ils les qualifications correspondant à leurs activités ?

Le diagnostic externe : opportunités et menaces

L'entreprise évolue au sein d'un environnement. Il faut donc le cerner aussi :

- **La clientèle, le marché** : Qui sont les clients ? Quelles sont leurs attentes ? Comment se répartit le chiffre d'affaires entre eux ? L'entreprise a-t-elle plusieurs secteurs d'activité ?
- **L'offre, le positionnement** : Quelle est la stratégie commerciale, la politique de prix ? Par quoi se différencient les produits ou services ?
- **La concurrence** : Qui sont les principaux concurrents ? Où sont-ils ? En quoi faut-il les craindre ? Sur quoi appuient-ils leur activité ?
- **La réglementation** : Le métier est-il soumis à une réglementation particulière ? Remplissez-vous les critères pour l'exercer ? Y a-t-il des formations à prévoir, des permis de conduire à obtenir, des normes d'accueil du public à respecter ?

• Les partenariats

Existe-t-il des alliances ou partenariats qui contribuent à la réussite de l'entreprise ? Comment les faire vivre et les rendre fructueux ?

Les perspectives d'avenir

L'avenir fait aussi la valeur de l'entreprise : si elle est en déclin, elle sera beaucoup moins attractive qu'en plein essor ou avec des perspectives qui laissent augurer une vie prospère :

Comment évoluent les techniques de production, les matériels, les attentes du marché, etc. ? L'entreprise a-t-elle des actions commerciales en cours susceptibles de générer de nouveaux marchés ? Développe-t-elle une nouvelle gamme de produits ? Faut-il faire évoluer les services ?

Autant de questions à passer en revue pour rester dans la course demain.

Le système de valeurs du dirigeant

Ce qui a amené l'entreprise là où elle est, c'est aussi son dirigeant. Au-delà d'un savoir-faire ou d'opportunités de marché, c'est sa vision stratégique, sa personnalité et sa perception des relations humaines qui ont façonné l'entreprise. On peut partager ou non ses points de vue, il faut quand même les prendre en compte car ils sont responsables de ce qu'est devenue l'entreprise. Ils auront contribué à forger sa culture et

le cadre de vie de la main-d'œuvre, souvent bien établis et qu'on ne change pas si facilement.

Ambiance de travail "familiale" ou relations plus formelles ?

Accumulation de réserves ou réinvestissement immédiat des profits ?

Usure des équipements jusqu'à la corde ou investissements permanents pour être à la pointe du progrès ?

Stock important ou fonctionnement en flux tendu ?

Autant de façons de gérer propres à chaque dirigeant mais qui expliquent sans doute une bonne partie de la situation de l'entreprise.

Synthèse du diagnostic

À ce stade, nous avons collecté beaucoup d'informations et pour y voir clair, un effort de synthèse va s'imposer. Ordonner et relativiser ces informations va nous donner une vision globale de l'entreprise, identifier ses principaux atouts, ses marges de progrès, ses points de vigilance.

Outre se demander combien vaut l'entreprise, cette approche permettra de se demander qui elle peut intéresser et à quel profil de repreneur elle s'adresse.

Passer du diagnostic à l'évaluation

Cette synthèse va ensuite permettre de fixer des paramètres de calcul pour l'évaluation. La prise en compte d'une situation confortable, ou risquée, n'amènera pas à retenir les mêmes critères de calcul. De même, l'identification de dépenses potentielles (passif social, litige en cours, besoin de combler des pertes antérieures, etc.) sera prise en compte car un repreneur pourrait avoir à les assumer alors qu'elles ne sont pas de son fait. Si une méthode d'évaluation offre des choix et une latitude dans ses calculs, le problème est surtout d'étayer et de justifier les paramètres retenus. C'est le préalable à une évaluation objective et explicable. Et c'est bien le but du diagnostic : partir d'un état des lieux de l'entreprise pour aboutir à une valeur. Si chacun peut avoir son point de vue, une argumentation solide sera plus difficile à remettre en cause. ■

QUELLES MÉTHODES D'ÉVALUATION ?

COMBINEZ LES APPROCHES !



Comment s'y prendre pour évaluer une entreprise ? Voilà une question complexe ? Quand vous entreprenez ce travail, vous êtes impatient de savoir "combien ça vaut". Pourtant, un diagnostic préalable est essentiel.

Emmanuel Grange, CONSEILLER D'ENTREPRISE

Il existe une diversité de méthodes d'évaluation. Toutes raisonnent à partir d'un angle de vue qui mettra en avant une dimension de l'entreprise et en négligera d'autres. Dès lors, si aucune méthode n'est parfaite, la combinaison de plusieurs approches devient plus intéressante.

L'idée n'est pas d'opposer plusieurs méthodes mais d'en conjuguer la pertinence pour aboutir à un chiffrage le plus proche possible des spécificités de l'entreprise.

On peut partir du postulat selon lequel l'entreprise se doit de :

- développer son **chiffre d'affaires**, sans lequel elle ne peut pas fonctionner,
- **rémunérer le travail** du chef d'entreprise tout en assumant les autres dépenses,
- au-delà de cette rémunération, dégager un **bénéfice** pour rémunérer les risques et l'investissement qu'implique le fait d'être à son compte.

Dès lors, il en résulte des familles de méthodes d'évaluation. Elles raisonneront selon 2 approches :

- soit par le **patrimoine** : on valorise l'entreprise à partir des biens qu'elle possède,
- soit par la **rentabilité** : on la valorise à partir des revenus qu'elle peut dégager.

L'approche patrimoniale

Pour une entreprise individuelle, il s'agit d'évaluer le fonds de commerce. Pour des titres de société, il s'agira d'évaluer l'actif net, c'est-à-dire tout ce que possède l'entreprise (fonds de commerce, stocks, créances, liquidités...), déduction faite de ses dettes (emprunts, dettes fournisseurs, dettes fiscales ou sociales...). Dans les deux cas, la difficulté repose surtout sur l'évaluation du fonds de commerce, les autres éléments figurant en principe au bilan pour une valeur qui n'a, a priori, pas de raison d'être contestée.

Rappelons que le fonds de commerce se compose d'éléments corporels (matériels, outillages, véhicules, mobilier, etc.) et d'éléments incorporels (clientèle, droit au bail, valeur de contrats, etc.). Les murs n'en font pas partie, l'immobilier d'entreprise peut s'évaluer par ailleurs.

S'il est relativement facile de déterminer la valeur vénale d'un véhicule ou d'une machine, il est plus délicat de valoriser le reste, comme l'existence d'une clientèle. L'évaluation d'un fonds de commerce fait masse des deux.

Pour un fonds de commerce, l'approche peut se faire par un "barème professionnel" : il existe quelques références d'évaluation des fonds en fonction du métier

exercé et d'autres paramètres (taille de la commune, effectif salarié...). Mais la fourchette est parfois large et une des difficultés va être de justifier le coefficient retenu. Par exemple : une activité de maçonnerie-couverture est valorisée entre 15 % et 30 % du chiffre d'affaires TTC¹ : cette fourchette varie du simple au double et seul le diagnostic préalable permettra de se positionner entre les deux.

Mais ce n'est pas parce qu'on possède un outil de production qu'on est rentable ! Cette approche occulte la capacité de l'entreprise à rémunérer le travail ou le capital investi. Il est donc important de la compléter...

Les approches de rentabilité

Elles visent à reconstituer une valeur en fonction de ce que gagne l'entreprise. Une des difficultés est de choisir le critère de rentabilité : Excédent Brut d'Exploitation ? Résultat Courant ? Résultat distribuable ou résultat distribué ?

Une autre est de choisir si on raisonne sur des comptes historiques ou sur des comptes prévisionnels : est-il plus judicieux de valoriser l'entreprise sur ce qui a déjà été réalisé, ou sur ce qui l'attend à l'avenir ? Valoriser un existant ou un potentiel ? Ou tenir compte des deux ? ►

¹ - Source : La cote annuelle des valeurs vénale immobilières et foncières au 1^{er} janvier 2021, Éditions Callon Moullé.

Parmi les méthodes de rentabilité courantes, on peut citer :

- **La valeur de reprenabilité** : on se positionne comme un repreneur de l'entreprise. On va se demander, au vu des excédents qu'elle est capable de dégager, combien elle peut supporter de remboursement d'emprunt, ce qui renverra au montant maximum qu'on peut mobiliser pour l'acheter. Le diagnostic préalable permettra de déterminer s'il faut prévoir des marges de sécurité ou des budgets de réinvestissement.

Exemple Valeur de reprenabilité	
Excédent annuel après rémunération (a)	20 000 €
Marge de sécurité à conserver dans l'entreprise* (b)	1 500 €
Excédent disponible pour la reprise (a-b = c)	18 500 €
Équivalent empruntable (pour un prêt amortissable sur 7 ans à 2 %) (d)	119 732 €
Majoration éventuelle** d'une part d'autofinancement	20 %
Valeur de reprenabilité (= d + 20 %)	143 678 €

* hypothèse découlant du diagnostic préalable ayant montré la nécessité de conserver ce budget
 ** cette majoration reste à réfléchir, par exemple au regard de critères bancaires...

Dans cet exemple, l'entreprise est capable de générer 20 000 € d'excédent annuel. Elle en épargne systématiquement 1 500 € pour renforcer sa trésorerie, et il lui reste 18 500 € pour d'autres besoins. Si elle est capable d'affecter 18 500 € par an au remboursement d'un emprunt, cela correspond à un montant empruntable de 119 732 € si l'on rembourse à 2 % sur 7 ans. Et si l'on considère qu'un apport personnel supplémentaire de 20 % est incontournable, ce montant sera même porté à 143 678 €. C'est une approche de ce qu'un repreneur pourrait consacrer à son rachat.

- **La valeur de rentabilité** : on se positionne comme un investisseur qui attend une rentabilité du capital qu'il a investi en achetant l'entreprise, au-delà d'une rémunération du travail. La méthode consiste à traduire les gains de l'entreprise comme la rémunération annuelle du capital. Ce capital est déterminé en utilisant un taux de rentabilité qui tient compte d'un taux de base et d'une prime de risque issue du diagnostic.

Exemple Valeur de rentabilité	
Excédent annuel après rémunération (a)	20 000 €
Taux de base* (b)	1,35 %
Prime de risque* (c)	11,67 %
Taux de capitalisation (b+c = d)	13,02 %
Valeur de rentabilité de l'entreprise (a/d)	153 610 €
* hypothèses à étayer, résultant du diagnostic préalable	
Concrètement, on détermine le taux de capitalisation (13,02 %) en additionnant le taux de base (1,35 %) et la prime de risque (11,67 %), et on divise l'excédent que l'entreprise est capable de produire annuellement par ce taux : 20 000 € / 13,02 % = 153 610 €.	



Que faire de ces différentes approches ?

Il existe encore d'autres méthodes. L'objet n'est pas ici d'en faire une description exhaustive mais de poser les bases des raisonnements. Plusieurs méthodes peuvent aboutir à plusieurs valeurs. Une moyenne pondérée peut être la clé pour parvenir à une valeur unique. La discussion pourrait ne pas s'arrêter là : acheteur et vendeur peuvent avoir des perceptions différentes et des calculs différents. Si tous les points de vue se défendent, une négociation peut s'imposer quand même. Et d'autres paramètres, pas toujours chiffrables, peuvent entrer en ligne de compte : rareté de l'entreprise, absence de concurrents à la reprise, opportunité de développement sur un nouveau territoire, élimination d'un concurrent, plaisir de réaliser un projet de vie... Ce sont d'autres considérations qui peuvent aboutir à accorder à l'entreprise une valeur qui ne se vérifie pas par le seul calcul.

VENTE DU FONDS DE COMMERCE OU DES PARTS SOCIALES

QUELLE DIFFÉRENCE ? QUELLE FISCALITÉ POUR LE VENDEUR ?

Pour céder votre société, vous pouvez être amené à vendre soit un fonds de commerce, soit des parts sociales. Le périmètre, et par conséquent le prix de la transaction, seront différents. De plus, l'incidence fiscale pourra influencer votre choix. Alors avant d'annoncer un prix, faites vos calculs et ayez les idées claires.

Serge Thomas,
CONSEILLER D'ENTREPRISE

NOTRE CONSEIL

Pour le repreneur, le rachat des parts peut être plus facile à réaliser, notamment s'il ne dispose pas d'apport personnel suffisant pour financer le stock et la trésorerie de démarrage. Les banques peuvent être frileuses pour accorder ce type de financement.

DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Le fonds de commerce : la vente d'une partie de l'entreprise

Autant le dire tout de suite, il n'existe pas de définition légale du fonds de commerce, toutefois le Code de commerce énumère certains éléments qui permettent d'en identifier les contours. Juridiquement, le fonds de commerce peut être défini comme "un ensemble d'éléments corporels et incorporels affectés à l'exploitation d'une activité commerciale ou industrielle (pour une activité artisanale on parle de fonds artisanal)". Concrètement, le fonds de commerce se compose d'éléments incorporels et corporels. D'un point de vue économique, la cession ou reprise du fonds de commerce a plusieurs conséquences.

Prenons pour exemple le fonds de commerce de M. Kiplez valorisé à **125 000 €**. Le paiement de ce prix permettra à l'acquéreur de disposer de l'enseigne, de la clientèle, du bail commercial mais aussi des aménagements et des équipements du magasin. On remarquera que cette énumération ne fait référence ni au stock, ni à la trésorerie ni aux dettes de l'entreprise. Pour le repreneur, cela signifie que le montant de la reprise ne se limite pas au seul rachat du fonds de commerce, il devra aussi acheter le stock et prévoir un fonds de roulement pour financer le lancement de l'activité.

De son côté, le cédant vend le stock (25 000 €) en plus du fonds de commerce, conserve la trésorerie (30 000 €) et encaisse les créances (5 000 €). En contrepartie, il devra "solder" les dettes d'exploitation avant d'envisager de dissoudre la société. Pour le cédant, la somme à percevoir représente **175 500 €** (valeur du fonds de commerce + stock + créances + trésorerie - emprunt - dettes d'exploitation - dettes fiscales et sociales), moins les frais de dissolution de la société. Pour l'acquéreur, le budget à prévoir pour le fonds représente **125 000 €**, auquel s'ajoutent l'achat du stock et la constitution d'un fonds de roulement pour le lancement de l'activité.

Les parts sociales : la vente de toute l'entreprise

La vente des parts sociales relève d'une autre logique. La vente porte sur la totalité de l'entreprise. En effet, l'achat des parts sociales implique pour l'acquéreur de reprendre le fonds de commerce, le stock mais aussi les dettes de la société, ses créances et sa trésorerie. En fait, le repreneur se glisse dans les habits du cédant. Cette différence de périmètre aura inévitablement une incidence sur le prix de vente final à la hausse ou à la baisse.

Reprenons l'exemple précédent. Les parts sociales sont valorisées à **175 500 €**. Pour le cédant, financièrement l'opération est similaire, à la différence près qu'il n'aura pas à supporter les frais de dissolution de la société.



NOTRE CONSEIL

Pour le cédant, la vente des parts de la société peut être plus favorable fiscalement. Cette fiscalité plus favorable peut offrir des marges de manœuvre lors de la négociation du prix. Il peut être avantageux d'accepter une baisse du prix pour vendre les parts plutôt que de vendre le fonds de commerce.

Actif immobilisé	Clientèle, droit au bail	100 000
	Matériels & équipements	25 000
	Aménagements	0
	Participations	0
	Total	125 000
Actif circulant	Stock	25 000
	Créances	5 000
	Trésorerie	30 000
	Total	60 000
	Total actif	185 000
Capitaux propres	Capital	10 000
	Réserves	140 000
	Résultat	25 500
	Total	175 500
Dettes	Emprunt	0
	Dettes d'exploitation	7 000
	Dettes fiscales et sociales	2 500
	Total	9 500
	Total passif	185 000

L'acquéreur devra financer **175 500 €** et non pas 125 000 €. Mais il dispose en plus de la trésorerie et du stock.

QUELLE FISCALITÉ POUR LE VENDEUR ?

Concrètement, la vente du fonds de commerce sera soumise à l'impôt sur les Sociétés sur les plus-values réalisées. Reprenons notre exemple, M. Kiplez vend son fonds de commerce 125 000 €. La plus-value constatée lors de la vente devrait être soumise à l'impôt sur les Sociétés au taux de 26,5 %. Bonne nouvelle, si la vente porte sur un fonds de commerce pour un montant inférieur à 300 000 €, la plus-value pourra être totalement exonérée.

Vente du fonds de commerce : l'imposition des sommes "récupérée" par l'associé

Deuxième effet de la vente, si vous souhaitez récupérer le fruit de la vente et dissoudre la société, le "boni de liquidation" constaté lors de la dissolution sera assimilé à une distribution de dividende. Cette somme sera soumise à l'impôt sur le Revenu sur 60 % de la somme reçue ou à la Flat Tax et, selon les cas, aux prélèvements sociaux et/ou aux cotisations sociales si l'associé bénéficiaire était affilié au Régime Social des Indépendants. Enfin, n'oubliez pas de comptabiliser les frais juridiques liés à la dissolution de la société. L'addition finale peut être lourde.

Exemple

Selon le périmètre de la vente, le prix n'est pas le même.

M. Kiplez vend sa société. La valeur du fonds de commerce représente 125 000 €.

- Le net vendeur (hors fiscalité) représente 175 500 € (125 000 + 60 000 - 9 500)
- Le repreneur devra payer 150 000 € (125 000 + 25 000) + apport de trésorerie

La valeur des parts sociales est de 175 500 €

- Le net vendeur (hors fiscalité) représente 175 500 €
- Le repreneur devra payer 175 500 €

Une alternative : la vente des parts sociales

Ce schéma est très différent du précédent. L'acquéreur reprend l'ensemble de l'actif et du passif de la société, dans ce scénario la société perdure au-delà de la vente, elle a simplement changé d'associé(s).

Fiscalement, pour le vendeur, la vente des parts sociales sera imposable à l'impôt sur le Revenu et aux prélèvements sociaux. La plus-value correspond à la différence entre la valeur des parts cédées et leur valeur d'acquisition. Par exemple, une société cède ses parts pour un montant de 175 500 €, et le capital social s'élève à 10 000 € : la plus-value imposable au nom de l'associé sera de 165 500 €. Là encore, des mesures d'atténuation existent en fonction de la durée de détention des parts sociales, cet abattement peut varier de 50 à 85 % de la plus-value constatée. Celui-ci peut aussi être combiné avec un abattement fixe de 500 000 € en cas de départ en retraite du cédant. Mauvaise nouvelle, l'abattement pour durée de détention ne s'applique pas pour le calcul des prélèvements sociaux.

La vente des parts sociales peut être une alternative plus "douce" fiscalement que la vente du fonds de commerce de la société. ■



LA MÉDIATION

AU SERVICE DE LA RÉOLUTION DE CONFLIT

L'évaluation est certes une affaire de chiffres, mais pas seulement. Elle comporte aussi une dimension humaine, avec de possibles désaccords. La médiation est un moyen pour renouer le dialogue quand il fait défaut. Entretien avec Claire Aignel, consultante ressources humaines, médiatrice chez Cerfrance Finistère.

Emmanuelle Parou, CONSEILLÈRE EN ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

■ Pourquoi des tensions peuvent-elles surgir au moment de l'évaluation ?

L'évaluation est un moment clé dans la vie des dirigeants de l'entreprise. Pour ceux qui prennent leur retraite, ce n'est pas toujours simple de passer le relais. Parfois, une des parties peut surestimer la valeur des parts qui devient décorrélée de la valeur économique. Jalousies et non-dits émergent au moment de se quitter. On peut être tenté, plus ou moins consciemment, de régler ses comptes...

■ En quoi la médiation est-elle un moyen pour mener à bien une évaluation ?

La médiation est proposée quand la relation est abîmée entre les parties, voire rompue. C'est un moyen pour aborder le problème sur le volet humain. Son but est de restaurer le dialogue en amenant les interlocuteurs à envisager des solutions par eux-mêmes. La médiation peut éviter une procédure judiciaire longue et coûteuse.

■ Quelles sont les conditions pour engager une médiation ?

Les parties concernées doivent être partantes pour la démarche. Le médiateur se caractérise par sa neutralité, son indépendance et son impartialité. Il n'est pas l'interlocuteur habituel de l'entreprise.

■ Concrètement, comment cela se passe-t-il ?

La médiation se déroule en quatre étapes.

- 1 J'ai un premier échange avec chaque interlocuteur concerné pour expliquer la démarche et avoir sa validation.
- 2 Si tel est le cas, je propose un **entretien individuel**. C'est un temps pour mettre les personnes en confiance. Je les invite à reprendre leur histoire et celle de l'entreprise, dire ce qui est satisfaisant, ce qui pose problème... Dans le cadre d'une évaluation, j'invite les interlocuteurs à dire leurs besoins profonds. Cela permet de dégonfler la part émotionnelle et de revenir dans le champ du rationnel.
- 3 Ensuite, je réunis les personnes pour un **entretien de médiation**. Je les amène à déconstruire ensemble le conflit en racontant leurs perceptions réciproques. L'objectif est de les faire évoluer et de reconstruire l'échange. J'invite enfin le collectif à trouver des solutions pour passer de "c'est l'autre qui est le problème" à "quels sont les problèmes ?".
- 4 Un dernier **entretien dit de résolution de problème** est organisé pour élaborer un plan d'action.

LE CONSEIL DE LA MÉDIATRICE

Au démarrage de toute démarche d'évaluation, il est important que chacun exprime ses priorités, peut-être même les non-dits. Vous pourrez alors envisager les points de divergence et définir en amont des critères objectifs communs.

■ Quels sont les fruits de la médiation ?

J'ai été marquée par deux associées d'un commerce. À la suite d'un surmenage, une des associées décide de quitter l'entreprise. Les tensions étaient telles que les deux protagonistes ne s'étaient pas parlé depuis des mois. L'évaluation était mal partie ! Avec la médiation proposée par le comptable, les deux interlocutrices se sont reparlées et ont mieux compris les différences de fonctionnement. Le dialogue s'est poursuivi et l'associée sur le départ a dit "Je suis désolée de la manière dont ça s'est passé. Ça n'est pas ce que je voulais". Les négociations en ont été grandement facilitées. ■



CAMPING LVL
LES AYGAUDES
Gruissan
AUDE (11)



L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

TIREZ PROFIT DE CETTE OBLIGATION !

L'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire tous les deux ans à compter de la date d'embauche. C'est un temps d'échange entre vous, chef d'entreprise, et votre salarié pour faire le point sur ses perspectives d'évolution professionnelle et sur ses possibilités de formation.

Christelle Dupin-Rappart, RESPONSABLE JURIDIQUE ET Emmanuelle Parou, CONSEILLÈRE EN ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL



Retour avec Charlotte Molliex, directrice générale du Camping LVL Les Aygudes à Gruissan, sur son expérience des entretiens professionnels qu'elle mène avec ses 18 salariés permanents.

■ À quelle période faites-vous les entretiens ?

Je fais toujours les entretiens en fin d'année, pour clore la saison. Je fais en même temps l'entretien annuel et l'entretien professionnel (cf les numéros précédents). Bien que ce soit des entretiens différents à mener, en deux temps, cela semble aller dans la continuité. Avec le salarié, nous faisons le point sur ce qui a été fait dans l'année, sur ce qu'il aimerait modifier et de ce fait nous abordons les besoins de formation et les envies d'évolution. Bien que la législation nous oblige à faire ces entretiens tous les deux ans, nous avons créé un rythme annuel.

■ Quel temps consacrez-vous à ces entretiens ?

Il faut préparer les entretiens, les mener, puis faire le point ensuite avec les responsables d'équipe. Cela prend donc du temps et il ne faut pas le négliger. Je pré-

vois une demi-journée par salarié. C'est vraiment une phase d'échange : certains entretiens durent plus de trois heures. Parfois, les collaborateurs n'aspirent à aucun changement, et cela va donc plus vite.

■ Quelle organisation avez-vous mise en place ?

Pour l'entretien professionnel, j'ai fait le choix de partir d'une page blanche afin que le salarié ait toute latitude pour s'exprimer. Cela fonctionne très bien car nous sommes vraiment dans l'échange. Un compte rendu de cet entretien est rédigé et signé par le salarié et moi-même. C'est l'occasion de rencontrer des personnalités différentes, avec des objectifs et des aspirations variés.

■ Certains de vos salariés ont-ils modifié leur parcours professionnel suite à ces entretiens ?

Oui, il convient d'avoir une écoute active, de faire preuve de bienveillance et de pédagogie. J'explique les dispositifs de formation, les modalités d'accès... Nous avons accompagné une salariée dans un changement de vie. Cette dernière, chez nous depuis 10 ans, se demandait si elle était vraiment faite pour le tourisme avec ses particularités organisationnelles (travail le week-end, horaires décalés...). Après avoir fait un bilan de compétences, elle a demandé une rupture conventionnelle afin de poursuivre dans une autre voie.

Un autre salarié a émis le souhait d'avoir un nouveau challenge dans l'entreprise et d'évoluer. Nous avons donc travaillé sur un programme de formation en communication numérique. Ce qui a eu le double avantage de permettre à l'en-

treprise d'aller plus loin dans le travail sur son image et au salarié d'évoluer dans ses compétences.

■ Quel intérêt trouvez-vous à ces entretiens ?

Ces entretiens sont un réel outil managérial. Un salarié peut ressentir une lassitude dans son poste. Quand on lui donne les moyens pour une montée en compétences, cela le remotive beaucoup. D'ailleurs les salariés sont aussi très demandeurs de ces entretiens. Avec le confinement, nous n'avons pas pu les faire en fin d'année dernière et ils ont été déçus. Nous les avons tenus avec quelques mois de retard mais ils étaient très attendus par les collaborateurs.

En conclusion, ces entretiens s'inscrivent selon moi dans une démarche positive, c'est un vrai moment d'échange avec chaque collaborateur et un levier indiscutable de management.

À savoir

- Depuis 2014, l'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans, à partir de l'entrée dans l'entreprise puis de la date de l'entretien précédent, pour toutes les entreprises et tous les salariés.
- Tous les six ans, un entretien "état des lieux" doit vous permettre de faire un bilan du parcours professionnel du salarié. Les premiers entretiens-bilans devaient avoir lieu en 2020. En raison de la crise sanitaire, un report est possible jusqu'au 30 septembre 2021.
- Lors de ces bilans, en cas d'absence d'un entretien biennuel ou d'une formation "non obligatoire", attention aux sanctions pour les entreprises de plus de 50 salariés !
- Rapprochez-vous de votre conseiller en cas de doute.

SORTIE DE CRISE

COMMENT GÉRER SON ENDETTEMENT ?

Un an et demi après le déclenchement de la pandémie, les entreprises ayant contracté un Prêt Garanti par l'État sont confrontées à un dilemme : conserver leur trésorerie pour accompagner le redémarrage de l'activité, ou rembourser une dette. Certes utile, celle-ci ne génère pas de rentabilité supplémentaire, car elle est investie dans la "survie" et non pas dans le développement. L'équation peut être délicate à résoudre.

Serge Thomas, CONSEILLER D'ENTREPRISE

Au cours des derniers mois, les entreprises ont vu leur niveau d'endettement augmenter sensiblement. Il n'y a pas à regretter cette situation. Pour nombre d'entreprises, le Prêt Garanti par l'État (PGE) a servi de bouée pour garder la tête hors de l'eau. Pour d'autres, plus "chanceuses", il n'y a pas eu besoin de puiser dans cette réserve, et c'est tant mieux. La prudence était sûrement la meilleure stratégie face à cette crise inédite et planétaire. Certains dirigeants doivent encore choisir les modalités de remboursement de leur PGE. Certains n'auront pas d'autre choix que de différer ou échelonner le remboursement sur 4 ans. D'autres, qui n'ont pas consommé leur PGE, choisiront peut-être de le rembourser immédiatement, et sur une seule échéance, pour se désendetter au plus vite. Quelle que soit la situation de l'entreprise, il est important de mesurer les enjeux de cette décision, voire les opportunités qu'elle offre, en termes de gestion de trésorerie.

PRÉSERVER LA TRÉSORERIE AU CAS OÙ

Il n'aura échappé à personne que la pandémie n'est pas complètement derrière nous. Des variants font leur apparition, laissant planer un doute sur un risque de rebond de l'épidémie. Parallèlement, la crise sanitaire fait place à une nouvelle "épidémie" appelée pénurie, difficultés d'approvisionnements en matière première, pression sur les prix, qui pourrait altérer la relance de l'activité et la rentabilité des entreprises touchées. La prudence reste de mise. Enfin, il peut être dommage de se séparer d'un prêt consenti sur 6 ans avec un différé de remboursement de 2 ans, sans garanties ni caution pour le dirigeant et que l'on peut utiliser au choix pour financer la trésorerie, du stock ou un investissement. Cerise sur le gâteau : le taux d'intérêt reste raisonnable.



PRÉPARER LE REMBOURSEMENT

Repousser l'échéance du remboursement ne doit pas occulter la réflexion sur la gestion de la dette et de la capacité d'investissement de l'entreprise. Le sujet est d'autant plus important que le poids de cette dette se fera sentir pendant 4 à 5 ans selon l'option de remboursement choisie par le dirigeant. C'est la capacité de l'entreprise à investir qui est en jeu. À cette fin, le dirigeant doit projeter ses perspectives de rentabilité en simulant plusieurs scénarii (optimiste, pessimiste, retour à la situation avant Covid) afin de mesurer sa capacité de remboursement de la dette ancienne et nouvelle. Cette analyse pourra conduire le dirigeant à envisager de restructurer la dette ancienne (allongement, moratoire) pour se donner de nouvelles marges de manœuvre, ou encore à travailler sur le renforcement des capitaux propres de l'entreprise. Apports en fonds propres des dirigeants, entrée de nouveaux associés, mobilisation de prêts participatifs voire réévaluation des actifs pour donner au bilan une image plus conforme à la réalité économique peuvent être des solutions à envisager.

ON Y CROIT

Il n'est pas exclu que les conditions de remboursement du PGE puissent être assouplies par les pouvoirs publics. Il serait dommage d'asphyxier les entreprises par des conditions de remboursement contraignantes après leur avoir fait une séance de bouche-à-bouche avec le PGE.

FLAMBÉE DES MATIÈRES PREMIÈRES

QUELLE CONSÉQUENCE SUR LES DEVIS ?

Depuis fin 2020, la hausse des matières premières se généralise pour tous les produits phares des entreprises manufacturières ou de l'artisanat. Des hausses comme dans la filière bois qui peuvent atteindre jusqu'à 50 % ! Un casse-tête pour les entreprises d'assemblage ou de construction pour faire passer cette inflation dans les nouveaux devis.

Jacques Mathé, ÉCONOMISTE

Quelques recommandations pour les devis à venir

- Prévoyez une durée de validité du devis plus courte ou en relation avec la fluctuation des prix pratiqués par vos fournisseurs. Cette durée doit être écrite sur le devis.
- Vous pouvez introduire une clause de révision des prix. Cela permet de faire fluctuer les prix en fonction d'indices. Il conviendra de préciser quel index est retenu, sa période de référence.
- Attention à bien faire figurer les délais d'intervention.

A lors que la pandémie a mis à l'arrêt des pans entiers de l'économie et du commerce planétaire, les experts prévoyaient aussi un contexte déflationniste lié au ralentissement des activités. Or contre toute attente, la pandémie a désorganisé les approvisionnements, perturbant les échanges de matières premières, voire leur cycle de production. Ajoutons à cela la forte reprise de l'économie chinoise, toujours aussi consommatrice de biens à transformer comme de produits finis. Les ruptures d'approvisionnement sont devenues légion, dans l'électronique par exemple avec les semi-conducteurs, ce qui met à l'arrêt certaines entreprises du secteur High-Tech. Les tensions sont observables aussi pour des produits beaucoup plus basiques, notamment dans le secteur de la construction où les stocks d'acier, bois d'œuvre et panneaux d'agglomérés ont fondu en quelques mois. La demande des consommateurs pour les biens d'équipement ou le bricolage n'a pas faibli, alors que certaines usines ont été à l'arrêt plusieurs mois et peinent à rattraper le retard de production.

Les artisans et entreprises de la construction entre deux feux

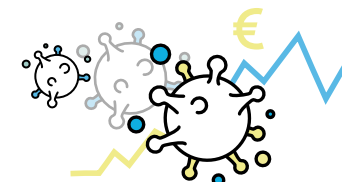
En quelques mois, ces acteurs ont vu leur délai d'approvisionnement s'allonger, retardant les chantiers et déstabilisant leur organisation. Par ailleurs, la facture des travaux commandés a flambé, mettant à mal les devis signés par les clients depuis plusieurs mois. Un effet ciseau intenable pour certaines entreprises qui se retrouvent obligées de revoir à la hausse leurs devis. On imagine l'insatisfaction des clients qui subissent retard et augmentation des prix. Les artisans et commerçants doivent faire preuve de pédagogie pour expliquer ces dysfonctionnements.

Une hausse durable des matières premières ?

La question majeure est de savoir si ces hausses sont durables et si la tension sur les matières premières va continuer. Les experts sont divisés. Ce qui est certain, c'est que la demande ne va pas diminuer et que la reprise de l'économie post-Covid va inciter à la dépense, surtout que les classes moyennes et supérieures ont mis de côté des réserves (200 milliards d'euros d'épargne supplémentaire rien qu'en France). Mais la capacité productive des usines va se rétablir car la baisse de la production n'a pas détruit les usines. La machine à produire devrait se rétablir rapidement. Reste une inconnue : la raréfaction, déjà engagée avant la crise, de la disponibilité de certaines matières premières comme des métaux précieux utilisés dans l'électronique. L'adaptation au réchauffement climatique va aussi impacter les ressources en eau, en énergie et surtout les matières premières agricoles. Pourtant, chaque crise génère des capacités de rebond. Les innovations pour compenser la raréfaction des ressources ou de certains produits finis vont s'accélérer. Chaque entrepreneur doit être attentif aux évolutions qui vont avoir lieu dans son secteur. Plus que jamais devant les incertitudes, un point de vigilance doit permettre de s'adapter aux nouvelles opportunités. Et il va y en avoir...

CRISE SANITAIRE

LE VARIANT ÉCONOMIQUE !



À l'heure où les carnets de commandes se remplissent, nombre de chefs d'entreprise craignent une année difficile non pas à cause de l'épidémie de Covid 19, mais de ses effets secondaires dont les symptômes se nomment difficultés d'approvisionnement et hausse des prix.

Serge Thomas, CONSEILLER D'ENTREPRISE

L'économie mondiale sous tension

Denrées alimentaires, matériaux de construction, composants électroniques... La liste des produits sous tension ne cesse de s'allonger, à l'image du bois de construction pour lequel les délais de livraisons sont "indéterminés" et le prix multiplié par 3 en l'espace d'un an (voir article page 20).

Les facteurs de cette situation sont multiples : baisse du dollar, spéculation, Canal de Suez bloqué, gel en avril... sans oublier la relance de l'activité en Asie et en Amérique du Nord qui joue comme un "aspirateur" à matières premières. Bien que macro-économiques, ces constats ont des répercussions très concrètes sur le quotidien de l'artisan, du commerçant et du consommateur.

Notre quotidien perturbé

Les difficultés d'approvisionnement obligent de nombreux professionnels à retarder des chantiers ou des livraisons faute de disposer du produit. Concrètement, ces décalages génèrent des facturations en moins, des plannings difficiles à gérer, des pénalités de retard sur certains chantiers, des clients qu'il faut rassurer, parfois calmer. Imaginez le stress supplémentaire si ces difficultés d'approvisionnement se combinent avec une hausse de prix difficile, voire impossible à répercuter quand les devis et/ou les appels d'offres sont signés depuis plusieurs semaines ! Paradoxe de la situation : des entreprises seront peut-être en difficulté alors que leurs carnets de commandes sont pleins. Le recul de la crise sanitaire pourrait bien donner naissance à un nouveau variant, économique celui-ci.

Clarifier la relation client

Il n'y a pas de remède miracle, mais rester inactif serait une erreur. La première action à engager ne règlera rien en elle-même mais reste indispensable. Pour préserver la relation client, soyez transparent sur la situation, anticipez les questions des clients plutôt que d'attendre qu'ils ne s'agacent des délais non tenus. En second lieu, profitez-en pour évoquer les hausses de prix et pourquoi pas envisager un ajustement même partiel des devis déjà réalisés. Au pire, le client vous opposera un refus au nom du contrat signé. Comme le dit le proverbe, "qui ne tente rien n'a rien". En revanche, pour les devis à établir, penchez-vous sérieusement sur les clauses contractuelles : par exemple en réduisant la durée de validité du devis ou en précisant cette durée si ce n'était pas fait, en prévoyant une clause de révision de prix ou en stipulant des délais de livraison / réalisation qui tiennent compte des aléas d'approvisionnement.

Ajuster la politique d'achat

Enfin, il faudra peut-être en passer par une révision de votre politique d'achat. Faut-il référencer plusieurs fournisseurs pour se préserver une porte de sortie ? Découvrir ou redécouvrir les fournisseurs locaux ? Pourquoi ne pas proposer à vos fournisseurs un partenariat différencié, à l'image de ce négociant en équipement électrique qui utilise sa trésorerie pour sécuriser ses approvisionnements ? Le schéma en place : garantir, et payer par avance au fournisseur, un volume d'achat pour l'année, à charge pour ce dernier de constituer le stock nécessaire pour honorer la commande. Le client bloque son prix d'achat et garan-

tit aussi son approvisionnement, sans la contrainte du stockage. De son côté, le fournisseur s'assure un chiffre d'affaires, propose un prix stable et un service premium au client.

À noter

Depuis le 16 juin, 3 nouvelles mesures "immédiates" pour soutenir le secteur :

1 - Ne pas appliquer de pénalités de retard
Une circulaire signée et remise aux acheteurs de l'État les engage à "ne pas appliquer de pénalités de retard" aux TPE et PME, si un retard pris sur un chantier est le résultat d'un défaut d'approvisionnement en matières premières, jugé "cas de force majeure" par le ministre de l'Économie. Les collectivités locales, qui sont autonomes, ne sont pas concernées directement par cette circulaire, mais vivement encouragées par Bercy à respecter cette démarche solidaire.

2 - La création d'un comité de crise
Ce comité, piloté par Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises, a pour mission de "signaler les abus, et le non-respect des règles de solidarité". Preuve de l'implication du Gouvernement, Bruno Le Maire a annoncé que l'État était prêt à publier les noms des structures qui ne joueraient pas le jeu, autrement dit à pratiquer le "name & shame".

3 - Le lancement d'une médiation de filière
Axée sur la bienveillance, cette structure pourra veiller à la non-application de pénalités en cas de retard de livraison ou d'exécution et à accorder des reports de délais.

À l'heure où nous bouclons ce magazine, d'autres propositions des organisations professionnelles du bâtiment sont encore à l'étude au Ministère, comme la **création d'un crédit d'impôt indexé sur le coût des matériaux** ou une prise en charge à 100 % du chômage partiel en cas d'arrêt forcé d'un chantier.

■ SMIC HORAIRE BRUT ET MINIMUM GARANTI

	Depuis le 01/01/2021
Smic horaire	10,25 €
Smic mensuel base 35 h	1 554,58 €
Minimum garanti	3,65 €



■ CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

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

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

■ RÉMUNÉRATION DES LIVRETS D'ÉPARGNE

Taux appl. au 01/02/21	Plafond maximal	Taux
Livret A	22 950 €	0,50 % par an
LDDS	12 000 €	0,50 % par an
PEL	61 200 €	1 % par an **
CEL	15 300 €	0,25 % par an*
LEP	7 700 €	1 % par an
Livret Jeune	1 600 €	0,75 % par an min.

* Hors prime d'État ** Ouvert à compter du 01/08/2016

■ INDICE DE RÉFÉRENCE DES LOYERS

	Indice	Variation annuelle n-1
3 ^e trim. 2020	130,59	+ 0,46 %
4 ^e trim. 2020	130,52	+ 0,20 %
1 ^{er} trim. 2021	130,69	+ 0,09 %
2 ^e trim. 2021	131,12	+ 0,42 %

■ SMIC APPRENTIS

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

* Pourcentage du minimum conventionnel si plus élevé

■ PLAFOND SÉCURITÉ SOCIALE

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

■ TAUX DE CROISSANCE (PIB)

T 2 2020	T 3 2020	T 4 2020	T 1 2021	2020
- 13,2 %	18,5 %	- 1,5 %	- 0,1 %	- 8 %

Source : Insee

■ COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS

Date de clôture de l'exercice comptable	Taux maximum des intérêts déductibles
30/12/2020	1,18 %
31/01/2021	1,17 %
28/02/2021	1,17 %
31/03/2021	1,18 %
30/04/2021	1,19 %
31/05/2021	1,19 %

Source : Chiffres et taux F. Lefebvre

■ CONSOMMATION DES MÉNAGES

	T 2 2020	T 3 2020	T 4 2020	T 1 2021	2020
Consom. des ménages	- 11,6	18,3	- 5,6	0,1	- 7,2
Alimentaire	0,6	- 2,5	0,9	0,5	3
Biens fabriqués	- 11,2	38	- 7,6	- 0,1	- 8,4
Énergie	- 11,7	15,6	- 3,3	3,5	- 7,3

Source : Insee - Évolutions en pourcentage

■ PRODUCTION

	T 2 2020	T 3 2020	T 4 2020	T 1 2021	2020
Production branche	- 13,9	18,3	- 1	0	- 8,5
Construction	- 19,8	33,6	- 1,5	0,5	- 13,1
Services marchands	- 12,8	16	- 1,9	- 0,1	- 8,2
Services non marchands	- 10,9	18,1	- 0,5	- 0,6	- 3,4

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



Source : Analyses et Perspectives ACS 2020 / 2021

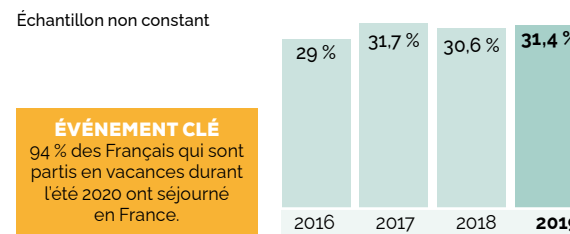
GÎTE - CHAMBRE D'HÔTES

Références Nationales

Échantillon constant	2018	2019
CA HT	51 960 €	51 268 €
Nombre UMO	1,02	1,06
Marge/UMO	42 027 €	43 093 €
EBE	14 959 €	14 156 €
Résultat courant	- 1 361 €	- 1 266 €

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

Amortissement / Chiffre d'affaires



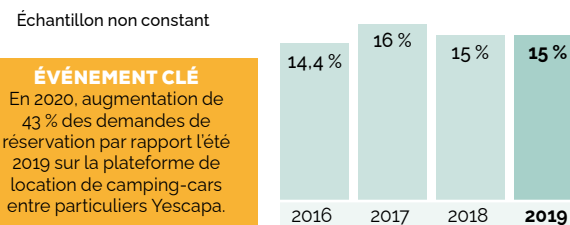
CAMPING

Références Nationales

Échantillon constant	2018	2019
CA HT	196 608 €	204 521 €
Nombre UMO	2,01	2,12
CA/UMO	97 815 €	96 472 €
EBE	63 845 €	67 297 €
Résultat courant	34 651 €	37 851 €

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

Masse salariale / Chiffre d'affaires

DÉCLARATIONS À FAIRE
DANS LES PROCHAINS MOIS

- 15 août :** Liquidation IS (pour clôtures 30 avril)
15 sept. : Acompte IS
 2^e acompte CVAE
 Liquidation IS (pour clôtures 31 mai)
15 oct. : Liquidation IS (pour clôtures 30 juin)

Analyse

► Alors que l'activité est en légère baisse avec un chiffre d'affaires qui se maintient malgré tout au-dessus des 51 000 euros, la marge s'améliore de + 2,4 %. Malgré cela, l'EBE se contracte dans les mêmes proportions que le chiffre d'affaires. Le résultat courant, du fait du niveau élevé des amortissements (plus de 15 k€), est négatif.

Perspectives

► En 2020, près de 21 500 loueurs gèrent un total de 60 000 chambres d'hôtes sur l'ensemble du territoire. Aujourd'hui, les maisons d'hôtes constituent 10 % des hébergements touristiques marchands mais le nombre de lits offerts ne représente que 2 % de l'offre totale loin derrière les hôtels, les campings et les locations de vacances. Du côté des gîtes, si l'on prend en compte les résidences principales et secondaires mises en location ponctuellement, le secteur de la location de vacances compterait 700 000 logements meublés en France. Les professionnels vont devoir s'adapter au contexte sanitaire et économique : cibler la clientèle de proximité dont les attentes ne sont pas les mêmes que celles des touristes étrangers, rassurer encore et toujours sur la sécurité sanitaire de son bien et faire preuve d'encore plus de flexibilité. Sur ce dernier point, il convient de bien analyser les propositions des assureurs pour les contrats d'annulations de voyages à proposer à ses clients.

Analyse

► Tous les indicateurs 2019 pour le secteur de l'hôtellerie de plein air sont au vert : hausse du chiffre d'affaires de + 4 %, EBE et résultat en progression de + 5,4 % et + 9,2 %. La masse salariale évolue également pour accompagner le développement de l'activité mais dans une proportion moindre. Les amortissements sont stables à 27 k€ de moyenne.

Perspectives

► La crise va durablement changer les pratiques des professionnels, qui devront notamment s'adapter pour prendre en compte des considérations sanitaires et environnementales encore plus accrues. Elle est également un accélérateur d'une démarche qui voit le développement d'un tourisme local. La durée globale est plus courte mais avec une plus forte consommation de services connexes à l'hébergement de plein air. Le développement des ventes de camping-cars et de fourgons aménagés sur les dernières années est une tendance qui doit conduire les gérants de campings à adapter leurs offres à la fois en termes de prestations et de tarifs pour (re)capter cette clientèle.



UNE REPRISE DÉCOIFFANTE !

VERS UNE COIFFURE RESPONSABLE

Pas la peine de couper les cheveux en quatre, le salon de coiffure Barnabé à Brest connaît un beau développement depuis sa reprise par Christine Morizur et Marine Beven, toutes deux coiffeuses expérimentées.

Carole Millot, DIRECTRICE MARKETING ET COMMUNICATION

Il y avait un sacré coup de zef ce jour-là, quand j'ai poussé la porte du salon... J'avais rendez-vous avec Christine, 40 ans employée au salon depuis 15 ans et Marine, 30 ans, salariée depuis 3 ans. J'étais curieuse de prendre de leurs nouvelles après leur récente installation en avril 2021. Marine avait depuis toujours l'am-

bition d'avoir son propre établissement. Alors quand l'occasion s'est présentée à l'annonce du départ de la précédente responsable, les deux collègues n'ont pas hésité. Après la réalisation d'une étude prévisionnelle et d'un business plan avec leur responsable de marché Cerfrance, puis un accompagnement en conseil juridique et fiscal, la transmission a été lancée.

Asseoir la réussite malgré les difficultés

Et quel succès aujourd'hui ! Elles sont à la tête d'un salon de 5 salariés et réalisent un chiffre d'affaires de plus de 300 K euros. Malgré une fermeture Covid en 2020, dans un contexte sanitaire toujours sensible, elles accueillent jusqu'à 35 clients par jour ! Les raisons de la réussite de la reprise ? L'emplacement du salon joue, nous sommes au port de commerce, une zone brestoise en plein essor. Le travail d'équipe aussi, la convivialité et surtout la relation avec chaque client : "nous avons réussi à maintenir une ambiance familiale déjà créée par l'ancienne responsable" m'affirme Christine. "Nous en sommes fières et avons beaucoup d'autres projets pour le salon !"

Le numérique et l'environnement, axes de développement

Et c'est vrai que les idées ne manquent pas. Marine a développé la communication digitale en 2020, en ouvrant des comptes sur Facebook et Instagram, et en mettant en place la prise de rendez-vous en ligne. Prochainement, les deux gérantes organiseront des ateliers Beauté pour apprendre à se maquiller. Et ce n'est pas fini ! Sensibles à l'environnement, membres de l'association pour le recyclage des cheveux "Coiffeurs Justes", elles mettent un point d'honneur à utiliser des produits composés d'ingrédients respectueux de la biodiversité de la planète. Elles participent à la filière du recyclage de cheveux avec la fabrication de sacs à cheveux pour lutter contre la pollution des eaux. Elles aspirent aussi à la beauté "durable" et adhèrent à une charte "gestes écologiques" en permettant la récupération d'anciens aérosols. Une nouvelle génération de coiffeur est née.

<https://www.coiffure-barnabe.fr/>
<https://barnabe.shortcuts.fr/>
<https://coiffeurs-justes.com/>

