



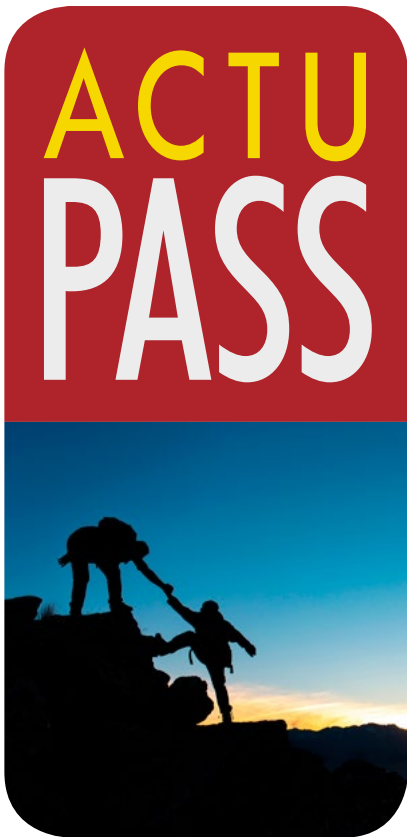
**BIEN DIAGNOSTIQUER SON ENTREPRISE**

**Les clés d'une  
stratégie gagnante**

**EN CAHIER CENTRAL**  
Et si vous développiez  
votre chiffre d'affaires ?



**C.G.A.FRANCE**



# Prime de partage de la valeur : jusqu'à 6 000 € d'exonérations

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2022, les entreprises ont la possibilité d'accorder ce que l'on appelle la prime de partage de la valeur, anciennement prime Macron ou PEPA (prime exceptionnelle de pouvoir d'achat). Son principal avantage : être exonérée de cotisations et de contributions sociales dans la limite de 3 000 euros, et jusqu'à 6 000 euros pour les entreprises ayant opté pour un système d'intéressement. Explications.

**L**e 16 août 2022, les pouvoirs publics adoptaient une série de mesures d'urgence afin de protéger le pouvoir d'achat. Parmi elles figure la création de la prime de partage de la valeur (PPV). Une nouveauté ? Pas tout à fait ! Cette prime remplace en fait la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, également appelée « prime Macron » mise en place en décembre 2018. Son mécanisme ? Permettre aux employeurs de verser à leurs salariés une prime exonérée de toutes cotisations sociales à la charge du salarié et à leur propre charge, ainsi que des autres taxes, contributions et participations dues sur le salaire. Notez que cette exonération s'applique sous réserve de respecter quelques conditions (voir le détail dans la suite de cet article), dans la limite de 3 000 €, et jusqu'à 6 000 € pour les entreprises ayant mis en place un dispositif d'intéressement ou de participation.

## Les employeurs concernés

Le versement d'une prime de partage de la valeur peut être effectué quel que soit l'effectif salarié de l'entreprise. Sont ainsi visés :

- tous les employeurs de droit privé : les travailleurs indépendants (artisans, commerçants, exploitants agricoles, professions libérales), mais aussi les mutuelles, les associations ou les fondations, les syndicats, de même que les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) ainsi que les établissements publics administratifs (EPA) lorsqu'ils emploient du personnel de droit privé (à l'instar des agences régionales de santé). Mais ce n'est pas tout ; car quand les conditions de l'exonération sont remplies, la prime de partage de la valeur peut également être versée par :
- les entreprises de travail temporaire aux salariés intérimaires lorsque l'entreprise

## IMPORTANT

- La prime de partage de la valeur ne peut, en aucun cas, se substituer à la rémunération du salarié, ni à des augmentations de rémunération ou des primes prévues par un accord salarial, par le contrat de travail ou par les usages en vigueur dans l'entreprise.

- dans laquelle ils sont mis à disposition verse une prime à ses salariés (prime versée selon les modalités fixées par l'entreprise utilisatrice) ;
- les établissements ou services d'aide par le travail (Esat) aux travailleurs en situation de handicap sous contrat de soutien et d'aide par le travail.

## Les salariés bénéficiaires

Pour l'essentiel, la prime de partage de la valeur peut bénéficier :

- aux salariés titulaires d'un contrat de travail à la date de versement de la prime, du dépôt de l'accord ou de la signature de la décision unilatérale de l'employeur (DUE), quelle que soit la forme du contrat de travail (CDI, CDD, travailleurs à temps plein ou à temps partiel, titulaires d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de professionnalisation). Attention : les stagiaires, même s'ils perçoivent une gratification, ne bénéficient pas de l'exonération d'impôt ;
- aux intérimaires mis à disposition d'une entreprise utilisatrice attribuant la prime à ses salariés. Dans cette hypothèse, l'entreprise utilisatrice doit informer l'entreprise de travail temporaire ayant mis à sa disposition des travailleurs intérimaires afin qu'elle verse cette même PPV aux salariés concernés dans les conditions et selon les modalités fixées par l'accord ou la DUE de l'entreprise utilisatrice ;



- aux agents publics relevant d'un établissement public et aux travailleurs en situation de handicap liés à un Esat par un contrat de soutien et d'aide par le travail.

À noter que peuvent être exclus du versement de la PPV les salariés dont la rémunération est supérieure à un plafond déterminé par l'accord ou la DUE.

### Les plafonds d'exonération

Pour rappel, ce dispositif permet de verser une prime non imposable et exclue de l'assiette des cotisations et autres contributions sociales de l'entreprise. Quels que soient la période de versement de la prime et le montant de la rémunération du salarié, l'exonération porte également sur les participations à l'effort de construction ainsi que sur les taxes et contributions liées à l'apprentissage et à la formation. Bien qu'il existe certaines ressemblances entre la prime dite « Macron » et la prime de partage de la valeur, les dispositifs sont toutefois distincts. Malgré un régime transitoire pour les années 2022 et 2023, le dispositif de la PPV a un caractère pérenne,

l'employeur mette en œuvre :

- un dispositif d'intéressement alors même qu'il est déjà soumis à l'obligation de mise en place de la participation ;

- un dispositif d'intéressement ou de participation alors même qu'il n'est pas soumis à l'obligation de mise en place de la participation.

Ces dispositifs doivent être mis en œuvre à la date de versement de la prime ou être conclus au titre du même exercice que celui du versement de la prime.

Autre restriction, seules les primes versées aux salariés dont la rémunération est inférieure à trois fois le SMIC annuel brut sont, dans la limite des seuils ci-dessus, exonérées tout à la fois de cotisations sociales, de CSG et de CRDS et d'impôt sur le revenu.

### La mise en place de la PPV dans l'entreprise

La mise en place de la prime doit faire l'objet d'un accord d'entreprise ou de

**La prime peut également être mise en place par décision unilatérale de l'employeur** qui en informe au préalable, s'il existe, le comité social et économique.

### Son calcul et son mode de versement

Si pour bénéficier des exonérations sociales et fiscales, le montant de la PPV est plafonné, sa détermination reste néanmoins à la bonne appréciation des employeurs. Librement fixé par l'employeur, il peut être inférieur ou supérieur au seuil d'exonération de 3 000 € ou de 6 000 €. Mais qu'on se le dise : s'il est supérieur, la fraction excédentaire sera soumise à cotisation et sera imposable (voir le tableau d'exonération ci-dessus).

Il peut être modulé selon les bénéficiaires en fonction de différents critères tels que la rémunération, le niveau de classification, l'ancienneté dans l'entreprise, la durée de présence pendant l'année écoulée ou encore la durée du travail. Attention :

**Tableau de synthèse - Les régimes social et fiscal des primes versées entre le 1<sup>er</sup> juillet 2022 et le 31 décembre 2023**

	Prime ≤ plafond d'exonération		Prime > plafond d'exonération	
	Rémunération < 3 Smic	Rémunération ≥ 3 Smic	Rémunération < 3 Smic	Rémunération ≥ 3 Smic
<b>Cotisations sociales</b>	exonérée	exonérée	Fraction ≤ 3 000 ou 6 000 € : exonérée	Fraction ≤ 3 000 ou 6 000 € : exonérée
<b>Participation, construction, taxe d'apprentissage, contribution formation</b>				Fraction > 3 000 ou 6 000 € : soumise
<b>CSG et CRDS</b>		soumise	Fraction > 3 000 ou 6 000 € : soumise	soumise
<b>Impôt sur le revenu</b>		soumise		soumise

même s'il reste un dispositif strictement optionnel qui ne s'impose donc pas aux employeurs. Mais si la prime bénéficie d'un régime d'exonération, il existe néanmoins un plafond... ou plutôt deux plafonds, qui, par ailleurs, ont été triplés par rapport à l'ancienne prime PEPA.

Pour preuve, le montant maximum d'exonération est de 3 000 € par bénéficiaire et par année civile, montant qui peut être porté à 6 000 € (toujours par an et par bénéficiaire), à condition que

groupe conclu selon l'une des modalités suivantes :

- par convention ou accord collectif ;
- par accord entre l'employeur et les représentants d'organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ;
- par accord conclu au sein du comité social et économique (CSE) ;
- par ratification, à la majorité des deux tiers du personnel, d'un projet d'accord proposé par l'employeur.

aucun autre critère de modulation du montant de la prime n'est autorisé et en particulier ceux qui seraient fondés sur un motif discriminatoire prohibé par la loi (l'âge, le sexe, les activités syndicales, etc.). Le versement de la prime peut être réalisé en une seule fois ou en plusieurs fois par année civile (dans la limite d'une fois par trimestre). La prime de partage de la valeur peut être versée rétroactivement à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2022. ■



## Formalités des entreprises : un registre unique en 2023

**Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, les entreprises doivent s'immatriculer auprès d'un registre unique, appelé registre national des entreprises.**

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, c'est désormais auprès du nouveau Registre National des Entreprises (RNE) que les entreprises devront s'immatriculer et y publier l'ensemble des informations légales les concernant. Le registre unique remplacera la plupart des registres et répertoires existant jusqu'à présent. Certains resteront toutefois encore en place à l'issue de la réforme, à l'instar du répertoire national des entreprises et de leurs établissements (SIRENE) ou des registres tenus par les greffiers des tribunaux de commerce. Il n'empêche, toutes les entreprises françaises exerçant une activité économique devront s'immatriculer à ce nouveau registre via le guichet unique et renseigner, tout au long de leur existence, les informations et pièces relatives à leur situation. Cette obligation vise notamment les sociétés (civiles ou commerciales), les entreprises individuelles (commerçants, artisans et professionnels libéraux), les agriculteurs et les agents commerciaux. Ce registre recensera toutes les informations les concernant, notamment leurs comptes annuels. Il sera entièrement dématérialisé, tous les justificatifs délivrés par la plateforme seront transmis par voie électronique.

*Décrets n° 2022-1014 et 2022-1015 du 19 juillet 2022, JO du 20 juillet 2022*

*en France devront, à terme, émettre, transmettre et recevoir les factures sous format électronique, dans leurs transactions avec d'autres assujettis ». Elles devront également « transmettre à l'administration fiscale les données de facturation, ainsi que celles relatives aux opérations non domestiques ou avec une personne non assujettie ». Le déploiement de l'obligation de facturation électronique se fera progressivement, en tenant compte de leur taille (voir le tableau ci-dessous).*

*Art. 26, loi n° 2022-1157 du 16 août 2022, JO du 17 août 2022*

## Dispositif d'amortissement des fonds de commerce : une restriction de taille

**La loi de finances pour 2022 avait adopté une mesure exceptionnelle, liée à la Covid-19, permettant d'amortir fiscalement les fonds commerciaux et artisanaux. La loi de finances rectificative du 16 août 2022 vient interdire cet amortissement dans les opérations de restructuration.**

Pour rappel, les amortissements comptabilisés au titre des fonds commerciaux acquis entre 2022 et 2025 peuvent être déduits du résultat imposable ; un fonds commercial peut ainsi être amorti sur sa durée d'utilisation lorsqu'elle est limitée, ou sur dix ans si cette durée ne peut pas être déterminée. La nouveauté ? Suite à la constatation de multiples abus, depuis le 18 juillet 2022, cette mesure de faveur n'est plus applicable aux acquisitions de fonds effectuées auprès d'une entreprise « liée » ou d'une entreprise contrôlée par la même personne

Échéances	Entreprises touchées
à compter du 1 <sup>er</sup> juillet 2024	En réception l'ensemble des assujettis et, en émission, les grandes entreprises
à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2025	En émission, les entreprises de taille intermédiaire
à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2026	En émission, les petites et moyennes entreprises (micro-entreprises incluses)

*Le déploiement de l'obligation de transmission des données à l'administration suivra le même calendrier.*

## Facturation électronique : un déploiement progressif entre 2024 et 2026

**Avec le vote de la loi de finances rectificative pour 2022, le calendrier de la généralisation de la facturation électronique, ainsi que ses modalités de mise en œuvre, sont précisés.**

Fruit d'une large concertation et s'inspirant de plusieurs partenaires européens, l'article 26 de la loi de finances rectificative pour 2022 prévoit que « les entreprises assujetties à la TVA

physique que l'entreprise qui acquiert le fonds. Sont notamment concernées les personnes physiques qui apportent leur entreprise individuelle à une société qu'elles contrôlent. Précision : deux entreprises sont dites « liées » lorsque l'une détient la majorité du capital de l'autre ou y exerce un pouvoir de décision ou si elles sont toutes les deux placées sous le contrôle d'un tiers qui détient la majorité de leur capital ou y exerce un pouvoir de décision. ■

*Loi n° 2022-1157 du 16 août 2022, JO du 17*

# THÈMA PASS



## Bien diagnostiquer son entreprise : les clefs d'une stratégie gagnante

Réaliser l'auto-diagnostic de votre affaire, c'est le petit exercice que Passerelle vous propose d'effectuer. Un exercice vital pour celles et ceux qui flirtent avec le dépôt de bilan. C'est aussi une manière de prendre de la hauteur et du recul sur les ressorts que vous utilisez pour développer votre activité. C'est enfin l'occasion de repérer ses fragilités et de se donner les moyens d'améliorer ses performances. Guide du check-up.

**A**dapté du jargon médical, le diagnostic d'entreprise est un exercice profitable autant qu'utile. Mais pratiqué par l'exploitant lui-même, il devient curieusement difficile. Parfois même inconcevable. En tout cas paradoxal. Car, par définition, un chef d'entreprise fait ce qu'il pense être bien pour son affaire, certains n'imaginant même pas que l'on puisse agir autrement.

### Mener un auto-diagnostic, pourquoi et comment ?

Alors que diagnostiquer, c'est rechercher ce qui ne va pas, c'est isoler les dysfonctionnements, c'est porter ses efforts sur ce qui pourrait être amélioré... En un mot, c'est se demander en quoi l'on a été mauvais et où l'on pourrait être meilleur. Le paradoxe se loge aussi ailleurs, en ce sens qu'habituellement, un diagnostic est effectué par un sachant, un spécialiste, un expert... en tout cas par une personne extérieure à l'objet de l'étude, en l'occurrence l'entreprise. Or, même si les professionnels du droit et du chiffre (comme l'avocat et parfois le notaire ou encore l'expert-comptable et pourquoi pas le commissaire aux comptes) ont chacun des connaissances pointues dans leur spécialité, il n'en demeure pas moins que celle ou celui qui connaît le mieux votre entreprise, eh bien c'est vous ! C'est vous qui connaissez le mieux votre marché, vos clients, vos employés... et finalement vos opportunités comme vos faiblesses.

#### ■ La démarche à privilégier

Même si un diagnostic d'entreprise ne s'improvise pas et nécessite quelques compétences, pourquoi alors ne pas tenter de l'effectuer vous-même ? Mais comment procéder ? Quelle méthode

utiliser et quels pièges éviter ? Il faut d'abord sortir de soi-même, de son entreprise pour la considérer sous un angle extérieur. L'auto-diagnostic (puisque c'est ainsi qu'il faut intituler l'exercice) prend alors tout son sens : on fait le point et tel un hélicoptère en position stationnaire, on prend de la hauteur pour mieux étudier la situation. Autre particularité, dans l'enchevêtrement

### NOTRE CONSEIL

#### ■ Soyez prêt à entendre le diagnostic, même s'il est accablant

Mener un diagnostic sur son entreprise, c'est superviser le fonctionnement que l'on a mis en place. Par conséquent, cette démarche ne peut se faire sans un réel effort d'objectivité, et ne peut être menée de façon constructive sans accepter de se remettre en question personnellement. En d'autres termes, l'auto-diagnostic revient à se demander si l'on s'est donné les moyens de réussir. En outre, l'entreprise s'inscrivant dans un environnement en perpétuelle mutation, il convient pour son dirigeant de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

des événements et des multiples décisions qui nourrissent votre quotidien, l'auto-diagnostic marque un temps d'arrêt bienfaisant, une pause salvatrice, une parenthèse salutaire... Mais à ce stade, il est encore trop tôt pour chercher une issue à vos ennuis ou un remède à vos problèmes. On se contente d'énumérer les faits, les doutes et les incertitudes. Facile, car les problèmes, vous les connaissez. Qui ne les connaît pas d'ailleurs ? Il n'est certes pas très difficile d'en dresser une liste : le banquier est frileux, les prospects sont froids, les projets sont tièdes, les clients ne semblent pas très chauds pour vous régler ; quant au chiffre d'affaires, il devient trop léger

CA: +2%  
Marge: 15%  
Bénéfice: 5%  
Trésorerie: 0

Qu'en pensez-vous docteur ?



alors que les charges de fonctionnement deviennent trop lourdes. Bref, la cessation des paiements est au menu... et vous ne savez pas quelle carte jouer ! Ou alors, par réflexe, vous abattez votre joker en sollicitant un découvert bancaire. Une bonne idée ? pas sûr !

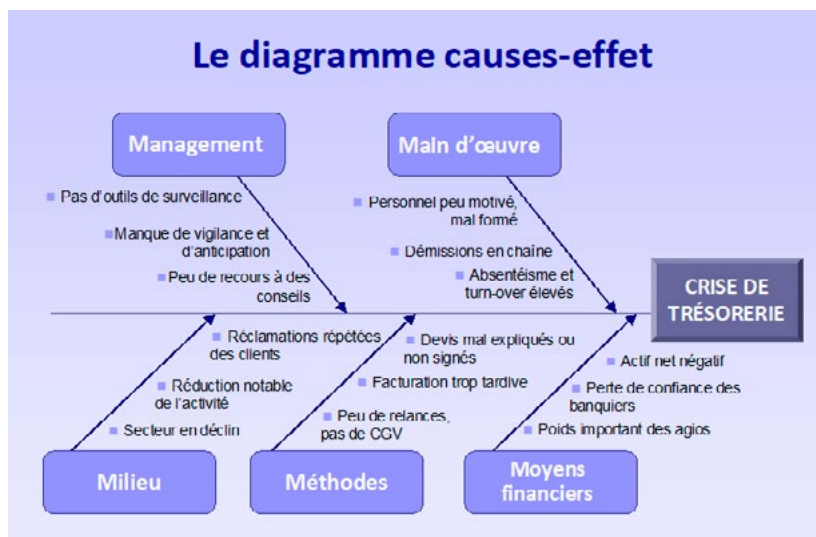
Car sitôt le découvert accordé, celui-ci serait rapidement consommé, et les difficultés reprendraient de plus belle, vous amenant doucement mais sûrement dans une impasse. Bon nombre de chefs d'entreprise tenteraient d'obtenir ce découvert à tout prix, quitte à changer d'établissement bancaire ou à envisager un cautionnement bancaire. Alors que la solution consiste davantage à tout faire pour s'en passer.

### ■ Détecter les causes avant d'agir sur les effets

La démarche doit être plus ambitieuse, plus profonde. Autant dire qu'il faut explorer le passé pour en débusquer les points noirs, autrement dit pour détecter les véritables causes qui expliquent vos difficultés d'aujourd'hui. Certaines sont de simples dysfonctionnements administratifs : un système de facturation trop lent, pas de facturation intermédiaire, pas de relance d'impayés, pas ou peu de conditions générales de vente destinées à vous protéger, etc. Facilement repérables, ces problèmes internes trouveront tout aussi rapidement une solution. Tel ne sera pas le cas des causes les plus profondes. Des exemples ? Un manque crucial de fonds propres qui handicape la trajectoire de l'entreprise depuis son lancement, un besoin en fonds de roulement qui gonfle proportionnellement plus vite que le chiffre d'affaires, des commandes en berne -autant dire des produits qui ne plaisent plus à la clientèle- ou inversement une zone de chalandise qui n'est plus en adéquation avec votre positionnement commercial... Face à ces multiples situations, les remèdes ne s'imposeront pas immédiatement, mais au moins les difficultés sont-elles connues. Cela nécessite du recul, une analyse de tous les aspects de l'entreprise : c'est exactement l'objet du diagnostic.

### ■ Utiliser un premier outil

Cela nécessite aussi d'utiliser un outil, une trame. Car après avoir détecté les causes, puis les causes des causes -et ainsi de



suite- on retrace un arbre des causalités expliquant l'état de crise ou de difficulté que vous devez surmonter, lequel, rappelons-le, avait été repéré au départ de l'analyse. Cet arbre ou ce diagramme en arêtes de poisson (appelé aussi diagramme d'Ishikawa du nom de son concepteur) présente l'avantage de regrouper toutes ces sources de difficultés en cinq catégories : le milieu (l'environnement), les méthodes, les moyens financiers, la main d'œuvre et le management. Ce sont les « cinq M » (voir le diagramme causes-effet ci-dessus).

### Analyser la pérennité de son entreprise

Malgré une vigilance de tous les instants dans le pilotage de votre entreprise, il peut arriver que celle-ci se trouve dans une situation délicate. En pareille circonstance, vous devez alors être en mesure d'apprécier la gravité de la situation afin de réagir de façon appropriée. Cette phase d'analyse, préalable aux actions qui seront mises en place plus tard, consiste à répondre à deux questions essentielles : l'entreprise est-elle en capacité de poursuivre son activité ? est-elle en cessation de paiement ? La dernière question est lourde de conséquences. Car le dirigeant d'une entreprise en cessation de paiement doit, dans les quarante-cinq jours de sa constatation, déclarer cette situation au greffe du tribunal de commerce. C'est la règle ; nous l'avons exposée et longuement développée dans les précédentes éditions de notre revue. Mais pour rappel, que signifie exactement être en cessation de paiement ? En fait, la loi la définit comme étant l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible (Code

de commerce, art. L 631-1). Autrement dit, une entreprise ou une société devrait déposer son bilan chaque fois que son actif disponible devient inférieur au passif exigible. On le voit, tout gravite autour du passif, en particulier quand celui-ci est particulièrement pesant. Il faut

### Détermination de la capacité d'autofinancement

Résultat net  
 + Dotations aux amortissements  
 + Dotations aux provisions  
 - Reprises sur amortissements  
 - Reprises sur provisions  
 + Valeurs comptables des éléments d'actif cédés  
 - Produits de cession des éléments d'actif  
 - Subventions d'investissement virées au compte de résultat

alors parler de « sur-passif », un concept peu utilisé : il est pourtant très utile de le connaître lorsque survient une crise grave, ou même une simple tension de trésorerie..

### ■ Calculer son sur-passif...

Qu'est-ce que le sur-passif ? Commençons par énoncer ce que recouvre la notion de passif. *A priori*, rien de plus banal pour une entreprise que d'avoir un passif : celui-ci se compose d'abord d'un volant de crédit dû aux fournisseurs (les factures à régler et le cas échéant les factures à venir), puis de

sommes normalement dues aux organismes sociaux, de même qu'au fisc (par exemple la TVA), sans oublier les sommes à rembourser aux banques, des plus importantes comme les emprunts jusqu'aux plus volatiles telles que les découverts bancaires... En un mot, il s'agit d'un passif minimal dont aucune entreprise, même riche, ne peut gommer. Du coup, après avoir relevé votre passif réel tel qu'il apparaît dans votre bilan comptable, l'on calculera le « passif normal », celui qui dépend des usages en vigueur dans votre secteur d'activité. Comment procéder ? Le plus simplement possible. Si vos fournisseurs vous accordent en moyenne trente jours de crédit, d'emblée l'on considèrera que votre crédit-fournisseurs est égal à un douzième du montant TTC de vos achats et de vos charges externes. On procédera de même pour les sommes dues au fisc et autres organismes sociaux. Une fois ces calculs effectués et le passif normal additionné, il ne reste plus qu'à comparer ce dernier avec le passif réel de l'entreprise (en n'omettant pas les crédits bancaires). Si l'endettement réel est supérieur à l'endettement normal, il existe alors un sur-passif, une sorte de surcharge pondérale. Si l'existence d'un sur-passif ne traduit pas toujours une situation de crise, notamment lorsqu'il est compensé par de la trésorerie positive située à l'actif du bilan, il n'en demeure pas moins que dans la majorité des cas, il faut s'en débarrasser. Point de remède-miracle ni de liposuction ou d'opération chirurgicale à votre disposition ! Il faudra un peu plus de temps..

## ■ et sa durée de remboursement

Combien ? Pour le savoir, il suffit de le comparer à votre capacité d'autofinancement (appelé aussi cash-flow, cet agrégat financier se cache aussi dans les tableaux de vos comptes annuels). Concrètement, la division du sur-passif par le cash-flow mensuel vous donnera la durée théorique de son remboursement. La suite relève des mathématiques. Si le sur-passif peut se résorber en quelques mois, inutile d'envisager une quelconque action judiciaire : le redressement s'opérera naturellement, pour peu que l'on se montre prudent et raisonnable. Si son remboursement nécessite une période de dix-huit mois à quatre ans, il est peu probable que le redressement se fasse naturellement : pourquoi alors ne pas envisager un cadre juridique adapté : un mandat *ad hoc*, une

procédure de sauvegarde, un redressement judiciaire (procédures présentées en détail dans nos éditions précédentes). Au-delà de quatre ans, les espoirs de voir l'entreprise se redresser sont objectivement minces, et dans bien des cas, tout plan de redressement ne peut qu'échouer ! Dans ces deux dernières situations, calculs et simulations seront nécessaires pour éclairer vos décisions... qui devront aussi être confrontées à l'avis d'un spécialiste, votre expert-comptable d'abord, un avocat ensuite.

## Détecter les signaux de difficultés

### ■ Les points clés à surveiller

Les études réalisées sur la création d'entreprise montrent que parmi les causes de défaillance des entreprises nouvelles, deux sont particulièrement significatives : l'insuffisance des fonds propres et un niveau trop lourd de charges fixes par rapport au chiffre d'affaires. Pour donner à l'entreprise un maximum de chances de réussite, il est donc très important de surveiller, en permanence, un certain nombre de points clés. Ces points peuvent être internes à l'entreprise et inhérents à la réalisation de ses projets, quand d'autres sont liés à l'évolution de l'environnement ou des conditions du marché. Pour les identifier, il faut pouvoir

répondre à deux questions :

- quels facteurs absolument indispensables à la réussite future des projets faut-il surveiller ? Il s'agit des points forts, essentiels, déterminants... en un mot des facteurs clefs de succès ;
- à quelles causes éventuelles d'échec (points à consolider) faut-il être particulièrement attentif ?

### ■ Les pièges à éviter

À chaque instant de sa vie, lors des phases de développement de son entreprise, tout chef d'entreprise doit intégrer la prévention, seule façon d'assurer, à terme, sa pérennité. Même si les tentations de céder à de vieux démons sont fréquentes, il doit veiller à ne pas tomber dans les deux pièges principaux susceptibles de remettre en cause la stabilité de son entreprise. Ces pièges sont les suivants :

#### 1- Croire au mirage du chiffre d'affaires

Qu'est-ce que cela veut dire ? Simplement que la recherche de l'augmentation systématique du chiffre d'affaires n'est pas toujours bénéfique. Car elle peut entraîner une augmentation plus importante de charges, en raison de paliers, et finalement peser sur la rentabilité.

#### 2- Ne pas prévoir ses besoins de trésorerie

En clair, cela signifie qu'il peut être

Fonctions de l'entreprise	Points clés à surveiller	
	De façon systématique	Exemples de points ou de questions
<b>COMMERCIALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ventes</li> <li>•Efficacité commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Réalisation et évolution du chiffre d'affaires</li> <li>•Ventes par produit, par client, par établissement, par secteur...</li> <li>•Évolution du panier moyen</li> <li>•Suivi du niveau du carnet de commandes</li> <li>•Nombre de prospects démarchés</li> <li>•Taux de pénétration du marché potentiel</li> </ul>
<b>PRODUCTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stocks</li> <li>•Qualité</li> <li>•Délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Volume et rotation des stocks, d'encours de fabrication</li> <li>•Volume et rythme des achats</li> <li>•Délais d'approvisionnement</li> <li>•Taux de rebuts</li> <li>•Respect des délais, des plannings</li> <li>•Efficacité, productivité du personnel</li> <li>•Taux d'utilisation des équipements</li> </ul>
<b>FINANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trésorerie</li> <li>•Frais fixes</li> <li>•Investissements</li> <li>•Prix de revient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Montant moyen des disponibilités</li> <li>•Poids des frais financiers par rapport au CA</li> <li>•Délai moyen de paiement des fournisseurs</li> <li>•Découvert utilisé</li> <li>•Montant des découverts non autorisés</li> </ul>
<b>ADMINISTRATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Facturation</li> <li>•Relances clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suivi des encours clients</li> <li>•Évolution du poids des frais administratifs, de structure</li> <li>•Rotation du personnel</li> </ul>



dangereux de développer une activité, sans prévoir les besoins de trésorerie qui sont générés par l'augmentation du chiffre d'affaires.

Pourtant, n'est-ce pas ce qui se produit, chaque fois que la création de l'entreprise repose uniquement sur l'établissement d'un compte d'exploitation, et donc sur des bénéfices prévisionnels ? Alors qu'il faudra, à plus ou moins brève échéance, financer un encours clients ou des stocks supplémentaires... autant de préludes à une rupture de trésorerie et à des difficultés à venir.

## Faire le bilan de ses forces et de ses faiblesses

Vous avez réalisé une analyse de l'environnement de votre entreprise ainsi qu'un diagnostic interne de vos ressources et de vos ressorts. Il s'agit maintenant de procéder à la synthèse de ces deux explorations, afin d'avoir une vue d'ensemble de votre entreprise.

### ■ Objectif : avoir une vision d'ensemble de la situation

Pour obtenir cette vision globale, n'hésitez pas à recourir à l'outil d'analyse « SWOT », l'outil idoine pour prendre les bonnes décisions et faire pousser votre entreprise. De quoi s'agit-il ? Derrière ce mot « un peu barbare », se cache en vérité un outil régulièrement utilisé par les spécialistes du marketing pour identifier la ou les stratégies commerciales envisageables pour créer ou développer une entreprise, un projet, une

idée.... Sa simplicité ne doit pas masquer sa pertinence et son efficacité lorsqu'il est correctement mis en œuvre. Le SWOT, un acronyme anglais pour Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats ou FFOM en français pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces permet de mettre en évidence les différentes stratégies qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour développer son activité.

### ■ L'outil : une matrice d'analyse en deux temps

L'analyse SWOT consiste en la combinaison de deux diagnostics : une introspection et un repérage de son environnement. Pour commencer, l'audit interne permettra de déceler les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à son marché, ses concurrents et ses partenaires. Ces forces et ces faiblesses seront spécifiées dans les cases de la matrice prévues à cet effet. Elles sont des caractéristiques durables sur lesquelles l'entreprise peut agir. À titre d'exemple, un brevet peut constituer une force, tandis qu'une moindre expertise sur le domaine d'activité, une faible part de marché ou un mauvais emplacement peuvent constituer des faiblesses paralysantes.

Quant aux opportunités et aux menaces, elles sont habituellement extérieures à l'entreprise. Ce sont des caractéristiques durables sur lesquelles l'entreprise ne peut malheureusement pas agir (ou très difficilement). Il s'agit la plupart du temps d'événements qui impactent positivement ou négativement le marché et que

l'entreprise aura plus ou moins de mal à appréhender. À titre d'exemples, la possibilité de signer un accord exclusif avec un fournisseur stratégique ou l'ouverture d'un nouveau marché s'avèreront de réelles opportunités. Tandis que l'arrivée d'un

nouveau concurrent ou le lancement d'une innovation risquant de supplanter votre produit seront à n'en point douter vécues comme de sérieux dangers...

Attention : les forces et les faiblesses sont spécifiques à l'entreprise, alors que les menaces et les opportunités sont valables pour tout le secteur.

Notons qu'une petite entreprise est généralement plus sensible à l'environnement qu'une grande entreprise. Elle est réellement plus souple. Mais même si elle peut réagir très rapidement aux aléas de la vie, il n'empêche qu'elle subit les menaces de plein fouet. Au-delà, il faut considérer les menaces comme des risques. De même -et cela peut paraître paradoxal- que les opportunités ! Toute opportunité représente en effet une part de risque. Un exemple ? eh bien, un nouveau client n'est-il pas une opportunité et un risque ?

## En dernière analyse, ou presque...

Pourquoi un outil d'auto-diagnostic pour les TPE ? Pour trois raisons essentielles. D'abord, le dirigeant d'une TPE est rarement doté d'outils d'appréciation (hormis quelques tableaux de bord, et encore !) sur la santé de son entreprise. Ensuite, les tiers -les banquiers, les clients, les fournisseurs et autres créanciers institutionnels, mais aussi le personnel- renvoient à ce dirigeant l'image qu'ils ont de son entreprise. Si de nets témoignages d'insatisfaction peuvent être d'emblée compris par lui, il en est différemment de ces micro-signes, reflets d'une situation insatisfaisante ou de dysfonctionnements, qui, eux, sont alors à peine perceptibles, et donc plus difficilement entendus et pris en compte dans l'entreprise.

Enfin, l'expert-comptable, voire le commissaire aux comptes lorsque la loi rend sa présence obligatoire, malgré le fait qu'ils sont de précieux partenaires pour le chef d'entreprise, ont une connaissance imparfaite de l'état des relations de ce dernier avec son environnement. Et pour cause, cet état ne ressort pas toujours des seuls éléments de la comptabilité. L'auto-diagnostic est en cela un précieux outil ! ■

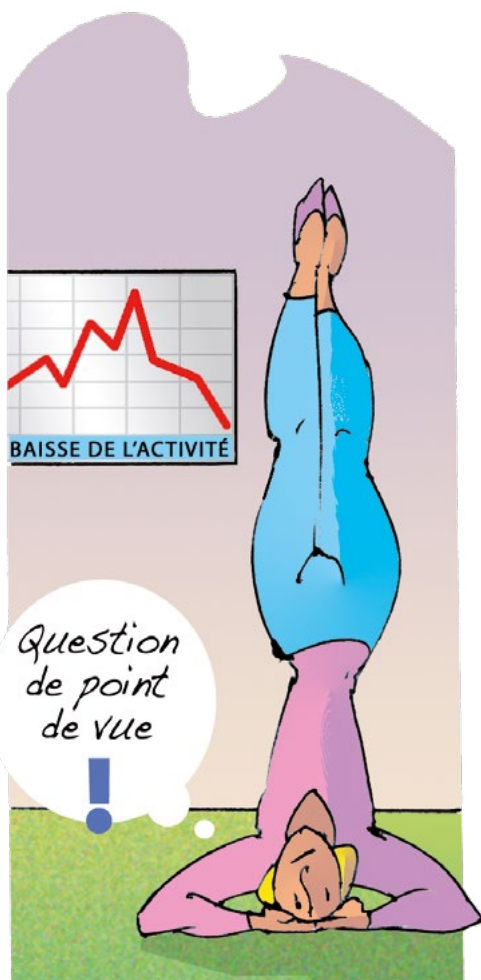




# INFOS PASS



## VIE DU CENTRE



## 2023, une année en demi-teinte pour les TPE ?

La 75<sup>ème</sup> enquête de conjoncture de Bpifrance auprès des entreprises vient de paraître. Après un rebond en 2021, et bien qu'elle soit encore dynamique, elle met en évidence un net recul de leur activité, notamment dans la construction et le commerce. Décryptage et faits marquants.

À l'occasion de la 75<sup>ème</sup> enquête de conjoncture que Bpifrance dédie aux TPE et aux PME, 40 000 entreprises de tous secteurs ont été sondées dans le mitan de 2022. Au final, quels enseignements tirer ? Si les services et l'industrie conservent une bonne dynamique dans le prolongement d'une année 2021 marquée par une forte reprise, l'activité des TPE-PME devrait connaître un net recul cette année, au contraire des problèmes d'approvisionnement et du renchérissement des sources d'énergie qui s'accroissent.

### Tensions sur les recrutements

Dans ce contexte, les chefs d'entreprise prévoient un ralentissement de leur activité, même si leur chiffre d'affaires augmentera vraisemblablement de 5 % en moyenne en 2022 après un rebond de 7 % en 2021. Une croissance en trompe-l'oeil toutefois, tant elle reflète une partie de la hausse des prix de vente pratiquée en écho à la revalorisation des coûts de production. En dépit de cette baisse d'activité et de leur volonté affichée de recruter, ils se lamentent toujours des difficultés qu'ils rencontrent pour étoffer leurs équipes : près d'un patron sur deux juge « sévères » les problèmes de recrutement. Par

secteur, les perspectives d'activité sont très contrastées. Si l'activité devrait ralentir nettement dans la construction et le commerce, l'activité industrielle demeurera *a priori* plus dynamique. L'enquête relève par ailleurs que la situation de trésorerie des TPE et des PME se dégrade.

### Moins d'investissements

Les chefs d'entreprise soulignent qu'il existe toujours plusieurs freins à l'investissement : la faiblesse de la demande demeure le principal obstacle pour près de la moitié des TPE et des PME, suivi par le coût du crédit qui prend de l'ampleur. Moins d'une entreprise sur deux déclare avoir investi ou prévoit de le faire ; le ralentissement serait plus marqué chez les entreprises industrielles.

### Perspectives assombries

Pour 2023, les chefs d'entreprise anticipent un ralentissement de l'activité (plutôt qu'une baisse), dans un contexte où 43 % d'entre eux estiment que les difficultés d'approvisionnement risquent de durer plus d'un an et 40 % déclarent être dans l'incertitude à ce sujet. Plus généralement, avec la guerre en Ukraine, 70 % des dirigeants sont moyennement voire très inquiets des risques de conflits géopolitiques. ■

## OBSERVATOIRE FIDUCIAL 2022 DE LA RESTAURATION

L'observatoire Fiducial de la restauration vient de paraître ; il propose de découvrir chaque année les chiffres-clefs ainsi que des indicateurs de gestion issus du secteur pour comprendre les nouveaux enjeux de la profession.

### Une fréquentation revenue à la normale

La fréquentation, constatée en baisse l'année dernière, est désormais revenue à la normale. Les établissements de la restauration rapide ont observé un taux de remplissage de 81 % (73 % l'année précédente). Il s'élève à 72 % pour les restaurants dits traditionnels (contre 70 %) et 64 % pour les établissements semi-gastronomiques (contre 56 %). À noter que l'augmentation des principaux postes de coûts (rémunérations du personnel et charges externes) ayant été compensée par celle des autres produits (aides, fonds de solidarité...), les résultats sont en progression. Autres enseignements : l'ouverture moyenne est de six jours par semaine avec un service midi et soir, les établissements sont en majorité des restaurants traditionnels et le prix du plat du jour s'établit aux environs de 14 € TTC.

→ Si vous souhaitez obtenir les résultats complets de cet observatoire ainsi que l'infographie qui y est associée, n'hésitez pas à contacter votre agence Fiducial Expertise.

# INFOS PASS



## FORMATION

# Retour sur le futur de la nouvelle entreprise individuelle

Plus simple et surtout plus protectrice : l'entreprise individuelle nouvelle version offre un statut unique à tous les entrepreneurs indépendants. Avec cependant quelques particularités à connaître et somme toute peu de contraintes à respecter. Les réponses à vos questions.

**P**our rappel, le 15 mai dernier, le nouveau statut unique de l'entrepreneur individuel est entré en vigueur, mettant progressivement fin au statut de l'EIRL. Issu de la loi du 14 février 2022 en faveur de l'activité professionnelle indépendante, ce nouveau statut s'est installé dans le paysage de la TPE, avec son lot de nouveautés. Pour preuve, les entrepreneurs individuels sont désormais dans l'obligation d'adopter une dénomination particulière, en inscrivant une mention spécifique sur l'ensemble de leurs documents commerciaux et professionnels.

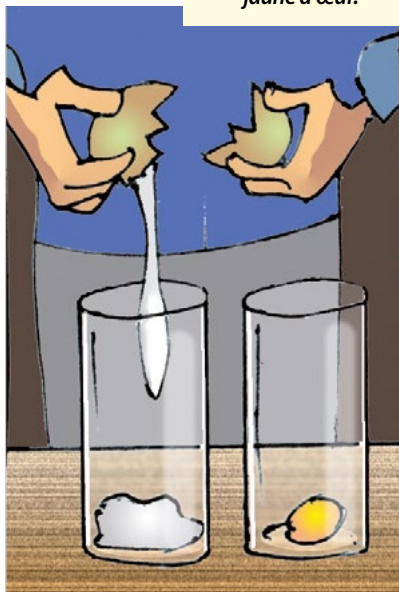
### En initiales ou en toutes lettres, vous devez l'écrire !

Pour vous conformer à cette obligation, vous avez deux possibilités : inscrire les initiales "EI" ou porter la mention "Entrepreneur individuel" (toujours au masculin) directement avant ou après votre nom patronymique. La mention que vous aurez choisie doit également figurer sur vos documents bancaires. Notre conseil est donc limpide : si ce n'est déjà fait, vous devez, sans tarder, entreprendre des démarches, au risque de créer une confusion inappropriée de patrimoines... alors que la nouvelle loi veut justement les distinguer.

### Des mesures faites pour les nouveaux installés... ou pas !

Le nouveau statut de l'entreprise individuelle concerne en premier lieu les nouveaux installés. En effet, depuis le 15 mai 2022, pour chaque création d'une entreprise individuelle, y compris d'une micro-entreprise, le patrimoine professionnel est automatiquement séparé des autres biens. Le professionnel indépendant bénéficie ainsi de la séparation des patrimoines, sans déclaration d'affectation ni état descriptif de biens. Mais les nouvelles dispositions s'appliquent aussi aux indépendants installés avant le 15 mai 2022, même depuis de nombreuses années. Les plus anciens d'entre vous êtes donc concernés par le texte de loi, au bémol près que ce nouveau statut ne vise que les dettes (un emprunt bancaire ou un crédit-fournisseur par exemple) postérieures au 15 mai 2022. Autrement dit, vos créanciers professionnels (un fournisseur, un partenaire, un organisme tiers...) ne peuvent *a priori* "s'attaquer" qu'à vos biens professionnels (et non à vos biens personnels) dès lors que les dettes sont récentes (celles qui ont été contractées après le 15 mai 2022). ■

*Le but : séparer les patrimoines, comme le pâtissier sépare délicatement le blanc du jaune d'œuf.*



### L'ESSENTIEL À RETENIR

- 1 - Ce nouveau statut s'adresse à toutes les entreprises individuelles exerçant une activité économique, que celle-ci soit commerciale, artisanale, libérale, agricole... qui sont aujourd'hui en activité, y compris depuis plusieurs années. Il s'applique aussi aux micro-entreprises.
- 2 - Il ne s'agit pas d'un régime optionnel, mais d'un nouveau statut qui s'applique de plein droit à toutes les entreprises individuelles, qu'elles soient créées avant ou après le 15 mai 2022. Il n'est pas possible d'y renoncer.
- 3 - La nouvelle loi crée une distinction entre les patrimoines professionnel et personnel, dans le but notamment de protéger ce dernier. Néanmoins, les créanciers professionnels dont les créances sont nées avant le 15 mai 2022 conservent la possibilité de se payer sur les deux patrimoines.
- 4 - Tous vos documents et correspondances professionnels doivent porter la mention « EI » ou « Entrepreneur individuel », avant ou après votre nom patronymique. La même mention doit aussi apparaître sur votre ou vos comptes bancaires professionnels (sur les chèques, les relevés de compte, les RIB...). Sans cela, vous vous exposez à un risque de confusion des deux patrimoines.

# INFOS PASS



## AGENDA

# Taxe d'apprentissage : de nouvelles modalités de collecte

Participer au financement de l'apprentissage et des formations technologiques et professionnelles : c'est tout l'objet de la taxe d'apprentissage. Quelles entreprises en sont redevables ? Quel est son montant ? Quelles sont les nouvelles règles pour sa collecte ? Nos réponses.

**N**ouvelle la taxe d'apprentissage ? Pas vraiment ! Instituée en 1925 pour financer la formation des apprentis, il s'agit d'une taxe à laquelle sont soumises la plupart des entreprises françaises du secteur privé. Son objectif est de leur faire financer les dépenses liées à l'apprentissage et aux formations technologiques et professionnelles. Particularité pour le moins surprenante : c'est le seul impôt pour lequel il est possible de choisir en partie le bénéficiaire.

avantages versés aux salariés (primes, indemnités, bonus, avantages en nature, etc.). Le taux de la taxe d'apprentissage applicable aux entreprises s'élève à 0,68 % de leur masse salariale pour celles situées sur l'ensemble du territoire français (départements d'outre-mer inclus). Les entreprises situées en Alsace-Moselle bénéficient cependant d'un taux particulier de 0,44 %.

### Dépenses déductibles : lesquelles opérer ?

Les entreprises peuvent déduire du montant de leur taxe d'apprentissage quelques dépenses particulières, et notamment celles engagées pour financer le développement de formations technologiques et professionnelles (hors apprentissage) ou l'insertion professionnelle, de même que des subventions versées à un CFA (centre de formation d'apprentis) sous forme d'équipements et de matériels en rapport avec les formations dispensées.

### Employeurs concernés : un panel très large

Par principe, la taxe d'apprentissage est due par les entreprises basées en France et qui emploient au moins un salarié. Il peut s'agir d'une entreprise individuelle ou d'une société, d'une association ou d'un groupement d'intérêt économique, que son activité soit de nature commerciale, industrielle ou artisanale... et peu importe son régime fiscal : impôt sur le revenu ou impôt sur les sociétés. Certains employeurs peuvent toutefois bénéficier d'une exonération de la taxe d'apprentissage. Deux exemples : les entreprises employant un ou plusieurs apprentis et dont la base d'imposition ne dépasse pas six fois le Smic mensuel en vigueur (soit 10 073,70 € pour 2022), de même que les personnes morales ayant pour objectif exclusif l'enseignement.

### Déclaration de la taxe : en lien avec la DSN

La déclaration de la taxe d'apprentissage par l'entreprise ne donne lieu à aucune démarche ni formalité spécifiques : elle se fait par le biais de la déclaration sociale nominative (DSN). Concrètement, celle-ci doit être effectuée dans le mois suivant la période de rémunération d'un salarié (au plus tard le 15 pour toutes les entreprises de moins de cinquante salariés). Depuis janvier 2022, la collecte de la taxe d'apprentissage n'est plus gérée par les Opcos (opérateurs de compétences), mais par l'Urssaf. ■



### Calcul et collecte : ce que la réforme a changé

Depuis la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (dite loi "Avenir professionnel"), les modalités de collecte de la taxe d'apprentissage ont été modifiées. La fraction régionale de la taxe d'apprentissage a été supprimée et la taxe se répartit désormais ainsi : 87 % du montant sert au financement de l'apprentissage et les 13 % restants visent les dépenses libératoires effectuées par l'entreprise, en direction d'une école ou d'un organisme de formation habilité de son choix. Pas de changement en revanche pour ce qui de son calcul : le montant de la taxe d'apprentissage est toujours calculé sur la base de la masse salariale de l'entreprise du mois précédent, autrement dit le montant total des salaires soumis aux cotisations sociales et des

### BON À SAVOIR

■ Les entreprises d'au moins 250 salariés, redevables de la taxe d'apprentissage et qui emploient moins de 5 % d'alternants par rapport à leur effectif annuel moyen, doivent s'acquitter d'une contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA). Cette pénalité est progressive : moins l'entreprise emploie des jeunes en alternance, plus sa contribution est élevée.





## INDICES

Le PASS est une publication semestrielle destinée aux adhérents et aux partenaires du CGA.FRANCE

**Conception et rédaction**  
Éric Antoni

**Collaboration technique**  
Anthony Carpentier

**Maquette et illustrations**  
Jean-Michel Charrault

**Crédits photos**  
Adobe Stock

**Photocomposition**  
Service PAO de FIDUCIAL, à Lyon

**Pour tout renseignement**  
CGA.FRANCE

60 rue du Bon Repos  
CS 40125  
49001 Angers cedex 01  
Tél. 02 41 91 50 90

contact.centre.de.gestion.agree@fiducial.fr  
www.cga-france.fr

ISSN 1959-1888

## Tableau de bord de la TPE

BÂTIMENT ET IMMOBILIER			
<b>Index national BT 01</b>	<b>juillet 2022</b>	<b>août 2022</b>	<b>sept 2022</b>
Indices, tous corps d'état, nouvelle série base 2010	127,7	127,9	127,1
<b>Indice de référence des loyers</b>	<b>1<sup>er</sup> tr 2022</b>	<b>2<sup>ème</sup> tr 2022</b>	<b>3<sup>ème</sup> tr 2022</b>
Indices	133,93	135,84	136,27
Variation annuelle	+ 2,48 %	+ 3,6 %	+ 3,9 %
<b>Indice du coût de la construction</b>	<b>4<sup>ème</sup> tr 2021</b>	<b>1<sup>er</sup> tr 2022</b>	<b>2<sup>ème</sup> tr 2022</b>
Indices	1 886	1 948	1 966
Variation annuelle	+ 5,07 %	+ 6,92 %	+ 7,96 %
<b>Indice des loyers commerciaux</b>	<b>4<sup>ème</sup> tr 2021</b>	<b>1<sup>er</sup> tr 2022</b>	<b>2<sup>ème</sup> tr 2022</b>
Indices	118,59	120,61	123,65
Variation annuelle	+ 2,42 %	+ 3,32 %	+ 4,43 %
<b>Indice des loyers d'activités tertiaires</b>	<b>4<sup>ème</sup> tr 2021</b>	<b>1<sup>er</sup> tr 2022</b>	<b>2<sup>ème</sup> tr 2022</b>
Indices	118,97	120,73	122,65
Variation annuelle	+ 4,3 %	+ 5,10 %	+ 5,32 %
FINANCES ET PLACEMENTS			
<b>Épargne-logement</b>	<b>Plafond</b>	<b>Taux</b>	
Compte d'épargne-logement (depuis le 1 <sup>er</sup> août 2022)	15 300 €	1,25 %	
Plan d'épargne-logement	61 200 €	1 %	
<b>Livrets et plans d'épargne (depuis le 1<sup>er</sup> août 2022)</b>			
Livrets A et bleu	22 950 €	2 %	
LEP - Livret d'épargne populaire	7 700 €	4,6 %	
LDDS - Livret de développement durable et solidaire	12 000 €	2 %	
<b>Taux financiers divers</b>	<b>Dates</b>	<b>Taux</b>	
TBB (taux de base bancaire)	depuis le 15 oct. 2001	6,6 %	
€STR (Ester), le taux en euro à court terme (ex-Eonia)	au 17 novembre 2022	1,402 %	
Taux Refi de la BCE	depuis le 16 mars 2016	0 %	
SALAIRES			
<b>Plafonds 2022 de la sécurité sociale (inchangés par rapport à 2021)</b>			<b>Montants</b>
Plafond annuel			41 136 €
Brut trimestriel			10 284 €
Brut mensuel			3 428 €
Brut hebdomadaire			791 €
Brut journalier			189 €
Brut horaire			26 €
<b>Smic et minimum garanti (depuis le 1<sup>er</sup> août 2022)</b>			
Smic horaire brut			11,07 €
Smic mensuel brut (sur la base de 35 heures)			1 678,95 €
Minimum garanti			3,94 €
CONSOMMATION			
<b>Prix à la consommation, ensemble des ménages, base 100 en 2015</b>	<b>octobre 2022</b>	<b>Variation annuelle</b>	
	113,9	+ 6,2 %	



C.G.A.FRANCE

CENTRE DE GESTION AGRÉÉ DE FRANCE

Association de Gestion régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publiée au Journal Officiel du 6 novembre 1979

Agrément délivré par la DGFiP le 24 décembre 1979 - Agrément renouvelé le 24 décembre 2021

Numéro d'identification 1-02-490 - N° TVA CEE FR 81 318 379 534

Siège social : 60, rue du Bon Repos - C.S. 40125 - 49001 ANGERS Cedex 01

# MÉDIA PASS



N° 101 - JANVIER 2023

## Et si vous développez votre chiffre d'affaires ?

Pas facile de se remettre en cause lorsqu'on travaille de la même manière depuis des années... Pourtant, seul un examen attentif et critique de votre pratique, de vos habitudes et de vos choix vous permettra d'améliorer votre service, et en définitive, de développer votre activité.

**Q**uel entrepreneur ne souhaite pas développer son activité, autrement qu'en faisant encore davantage d'heures ? Les clients qui se bousculent, les commandes qui affluent, la trésorerie qui déborde et le résultat qui enfle : vous en rêvez ! Mais en dressant la liste des actions à mener pour que ce rêve devienne une réalité, une sombre fatalité envahit l'esprit de beaucoup d'artisans et de commerçants qui se disent : « *la politique commerciale et le marketing, ce sont pour les grandes enseignes* ». Ils sont pourtant dans l'erreur ! si la publicité leur est, il est vrai, le plus souvent inaccessible sur les chaînes de télévision, bien d'autres moyens sont envisageables, et avec quelques adaptations, chacun peut utiliser avec profit des techniques couramment employées dans les PME. Mais avant de « sortir sa boîte à outils commerciale », il est prudent de faire un bref état des lieux. Car sans préparation ni planification, comment savoir si l'on suit la bonne direction ?

### Une grille de pré-diagnostic

La grille d'analyse que vous trouverez à l'intérieur vous propose de mener à bien un auto-diagnostic rapide, mais utile. Le point effectué, elle vous préparera à l'action... donc au développement.

Laissez-vous guider, prenez quelques minutes pour remplir ces quelques lignes et revenez sur vos réponses. Comparez et réfléchissez à vos futures actions pour gagner en chiffre d'affaires. Ne restez pas seul, trouvez des amis ou des proches et ouvrez-vous à leurs avis. Même s'il n'est pas de la partie, rapprochez-vous de votre expert-comptable : il a une bonne idée de ce qui peut se faire dans votre secteur. Et surtout, posez-vous le plus possible de questions sur vous, votre affaire, ses potentialités comme ses faiblesses, sur votre marché et vos concurrents. Des exemples de questions qui vous permettront d'avancer ? Suis-je prêt à faire objectivement le diagnostic commercial de mon activité ? Suis-je bien sûr de connaître mes clients et les raisons qui les amènent à venir (ou plus) chez moi ? Quelles sont les difficultés commerciales que je rencontre ? Suis-je seul dans ce cas ? Quelle est ma zone de chalandise, comment la déterminer avec davantage de précision ? Quelles sont les techniques utilisées dans le commerce intégré et dans les chaînes organisées ? Comment augmenter mon « panier moyen » et fidéliser ma clientèle ? Quelles techniques employer pour attirer de nouveaux clients ? Comment organiser une action promotionnelle ? Avec quel budget ?

Alfred Sauvy, un démographe célèbre, ne disait-il pas : « *Le savant, ce n'est pas celui qui connaît les réponses, mais celui qui se pose les bonnes questions* ».



C.G.A.FRANCE

# 1 - DIAGNOSTIC D'ACTIVITÉ

Cette partie doit vous permettre de mieux connaître et d'analyser les données essentielles de votre activité.

## ANALYSE QUANTITATIVE

■ **Retracez l'évolution de votre chiffre d'affaires sur trois ans :**

	N-2	Variation par rapport à N-3	N-1	Variation par rapport à N-2	N	Variation par rapport à N-1
Chiffre d'affaires						
Nbre de clients						
Nbre de factures						
Facture moyenne (CA total/nb factures)						

Après avoir fait l'analyse des variations de votre chiffre d'affaires sur trois ans, que constatez vous ? Êtes-vous satisfait ? En quoi êtes-vous responsable de ce résultat ? Auriez-vous pu faire mieux ? Comment ? Qu'est-ce qui vous a manqué (du temps, du budget, des bras, de la volonté, du risque, de l'originalité, des conseils, de la chance...).

### Votre opinion

---

---

---

---

---

## ANALYSE QUALITATIVE

■ **Qui sont vos clients ?**

Tentez de classer votre clientèle en deux catégories :

A - Les super-clients. Peu nombreux, ils génèrent un maximum de chiffre et de marge		
leur nombre ▼	le CA qu'ils représentent ▼	leur % du CA ▼

B - Les clients ordinaires, qui génèrent un chiffre d'affaires moyen		
leur nombre ▼	le CA qu'ils représentent ▼	leur % du CA ▼



## ■ Analysez vos échecs commerciaux

Nombre de clients perdus (sur trois ans)

N

N-1

N-2

### Pour quelles raisons avez-vous perdu ces clients ?

---

---

---

---

### Qu'auriez-vous dû faire pour les garder ?

---

---

---

---

## SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC D'ACTIVITÉ

Pour porter un jugement d'ensemble et rapide sur vos actions actuelles de développement, nous vous proposons de dresser dans le tableau ci-dessous -en les hiérarchisant- la liste des forces et des faiblesses que vous avez repérées. Elles peuvent concerner la vente, l'accueil, les équipements, les prix, la clientèle, l'organisation...

Vos points forts		Les points à améliorer	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	

### Vos commentaires

---

---

---

---

## 2 - DÉFINITION DES OBJECTIFS ANNUELS

À partir du tableau précédent, identifiez trois faiblesses commerciales à corriger en priorité dans l'année à venir

1 ▶

2 ▶

3 ▶

### Vos objectifs généraux de développement pour l'année à venir

---

---

---

---

Vos objectifs détaillés	
<b>Augmentation du CA, en volume et en %</b>	
<b>Développement du CA en qualité</b>	
■ Répartition par produits/services	
■ Nombre de clients	
■ Qualité des clients	
■ Zone géographique	
■ Facture moyenne recherchée	
■ Marge unitaire visée	
<b>Votre CA prévisionnel haut</b>	
<b>Votre CA prévisionnel bas</b>	
<b>Répartition du CA entre</b>	
■ Les clients habituels, en %	
■ Et les clients nouveaux, en %	

### 3 - VOTRE PLAN D' ACTIONS COMMERCIALES

Reprenez les priorités identifiées plus haut et pour chacune d'elles, élaborer un plan d'actions qui doit vous permettre d'atteindre vos objectifs. Pour mémoire, la partie 4 vous suggère un certain nombre d'actions possibles.

	PRIORITÉ N°1	PRIORITÉ N°2	PRIORITÉ N°3
<b>Quelles actions ?</b>			
<b>Avec qui ?</b>			
<b>Quand ?</b>			
<b>Pour quel budget ?</b>			

### 4 - LISTE D' ACTIONS POSSIBLES

- Utiliser les 4 P : promotion, prix, publicité, prospection
- Créer un fichier clients
- Prospecter : démarchage terrain, distribution de prospectus, phoning, mailing
- Organiser une enquête (de satisfaction de la clientèle, d'étude d'opportunités)
- Travailler les relations publiques pour être connu des cibles intéressantes
- Obtenir des encarts dans la presse pour développer une notoriété à moindre frais
- Faire de la publicité à faible prix pour soigner sa communication
- Employer des stagiaires ou des étudiants pour des actions commerciales de terrain
- Investir en formations pour améliorer ses méthodes de vente
- Fidéliser les clients privilégiés : soirée, cartes spéciales, tarifs, services
- Modifier l'offre, innover, tester des nouveautés, inventer
- Digitaliser son offre

**Souvenez- vous, le plus important pour démarrer est de rester concentré sur quelques actions ciblées et pas trop coûteuses ; l'essentiel en développement est de suivre le plan prévu et de tenir le calendrier.**