

GÉRER pour GAGNER

artisanat - commerce - services

SPÉCIAL
RÉTROSPECTIVE

L'AVENTURE CONTINUE !

Retour sur des parcours gagnants

S'INFORMER p.4

Changement de règles pour la vente
de biens à distance au sein de l'UE

INNOVER p.5

Chanvre Mellois : de l'isolation
à la médecine

NOUVEAUTÉ p.24

Votre journal fait peau neuve :
nouvelle formule en 2022

VOTRE MAGAZINE SE MODERNISE ET SE DIGITALISE !

En 2007, le journal du Réseau Cerfrance "Gérer pour Gagner" s'ouvrait aux domaines de l'artisanat, du commerce et des services. Destiné aux chefs d'entreprise de tout secteur d'activité, ce support a poursuivi sa mission d'informer, de témoigner et de conseiller tout au long de ces années, et ce, grâce à l'investissement d'un Comité de rédaction pluridisciplinaire. Ces experts Cerfrance, engagés dans leur rôle de rédacteurs, ont su se renouveler et s'adapter aux évolutions du Réseau pour faire vivre cette publication nationale au fil des numéros.

Avec l'ambition de toujours répondre au mieux à vos attentes et de vous proposer un outil qui corresponde à vos besoins, nous avons travaillé récemment sur une nouvelle formule qui vous offrira un magazine papier plus moderne, pour une lecture plus agréable, couplé d'une version digitale, pour plus d'interactivité et d'instantanéité, que vous retrouverez sur votre extranet Cerfrance. C'est donc une nouvelle étape importante dans la vie de votre magazine Gérer pour Gagner !

Vous découvrirez cette version optimisée dès le prochain numéro à paraître en février 2022. Pour ce dernier numéro au format actuel, le Comité de rédaction a souhaité recontacter des entrepreneurs adhérents ayant déjà fait l'objet d'un article dans un numéro passé afin de vous présenter leurs évolutions, comprendre leurs parcours et en savoir plus sur leurs projets en cours.

Bonne lecture à tous !



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 49 090 exemplaires - ISSN 1293-6383 Ce numéro comporte 24 pages.
Parution trimestrielle	Novembre - décembre 2021 - janvier 2022 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), Christelle Dupin Rappart (Méditerranée), Emmanuel Grange (Isère), Sandrine Jean (Haute-Loire), Noëlle Lecuyer (Yonne), Thierry Lemaitre (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, Marthe Lemelle
Impression	Médiasphère - 18 bis avenue de la Vertonne - 44120 Vertou



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°60

nov. - déc. 2021 - janv. 2022

S'INFORMER	3
L'actualité en bref	
L'actualité en détails	4
<i>Changement de règles pour la vente de biens à distance au sein de l'EU</i>	
INNOVER	5
Chanvre Mellois	
<i>De l'isolation à la médecine</i>	
RÉUSSIR	6
Les Jardins de Monéteau	
<i>Toute la richesse du terroir</i>	

DOSSIER *Rétrospective*

Que sont-ils devenus ?	7
La Main Française	8
<i>De la ligne de vêtements produite à l'autre bout de la planète... au magasin durable !</i>	
Menuiserie et Agencement du Saulnois	10
<i>Un avenir assuré</i>	
SARL Hargassner France Alpes	12
<i>Une croissance maîtrisée et continue</i>	
Ouest Métallerie Serrurerie	14
<i>Pénurie de main-d'œuvre et hausse du prix de l'acier brident le développement</i>	
SARL Travaux Ruraux du Velay	16
<i>Exemple d'une transmission réfléchie</i>	

S'ADAPTER	18
Les outils pour vendre et fidéliser	
<i>Jouez sur le multicanal !</i>	

OPTIMISER	19
Le tableau de bord	
<i>Outil indispensable pour gérer sa croissance</i>	

ÉVOLUER	20
Adapter ses équipes au fil de la croissance	
<i>Bien gérer ses ressources humaines</i>	

MANAGER	21
La formation : un outil stratégique	
<i>Répondre à des enjeux multiples</i>	

ÉVALUER	22
Chiffres clés	

NOUVEAUTÉ	24
Votre journal fait peau neuve	
<i>Nouvelle formule en 2022</i>	



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

FIN DES TERRASSES CHAUFFÉES EN MARS 2022

Afin de réduire la consommation d'énergie dans les espaces publics, la loi "climat" interdit, à compter du 31 mars 2022, l'utilisation de systèmes chauffants et refroidissants sur le domaine public extérieur, quelle que soit la surface. Notons que l'entrée en vigueur de cette mesure était initialement prévue courant 2021. Le report au 31 mars 2022 devrait permettre de laisser aux commerçants un temps d'adaptation compte tenu de la crise économique et sanitaire de la Covid-19.



COVID-19 : CERTIFICAT D'ISOLEMENT POUR LES PERSONNES VULNÉRABLES

Le dispositif d'indemnisation des arrêts de travail dérogatoires pour certains publics, créé dans le cadre de la crise sanitaire de la Covid-19 notamment pour les personnes fragiles, évolue. Il concerne désormais les personnes vulnérables dont le poste de travail peut les **exposer à de fortes densités virales** et qui ne peuvent pas bénéficier de mesures de protection renforcées. Pour bénéficier d'un arrêt de travail dérogatoire, elles devront demander un **nouveau certificat d'isolement** à un médecin. Les anciens certificats d'isolement ne sont plus valides. Les salariés présenteront donc ce certificat à leur employeur pour bénéficier de l'activité partielle.



TICKETS-RESTAURANT : PROLONGATION DU PLAFOND DE 38 EUROS JUSQU'EN FÉVRIER 2022

Afin de poursuivre le soutien au secteur de la restauration et permettre aux détenteurs de titres-restaurant d'en profiter pleinement, le doublement du plafond d'utilisation quotidien des titres-restaurant 2021, de 19 à 38 euros, est **prorogé jusqu'au 28 février 2022**. Ceci uniquement dans les restaurants. Ils peuvent aussi être utilisés le week-end et les jours fériés.

OBLIGATION DE CRÉER UN COMPTE AT/MP POUR LES ENTREPRISES DE MOINS DE 10 SALARIÉS

La notification dématérialisée du taux de cotisation Accidents du travail et Maladies Professionnelles devient obligatoire au 1^{er} janvier 2022 pour toutes les entreprises qui relèvent du régime général. Les entreprises doivent **ouvrir un compte AT/MP avant le 1^{er} décembre 2021**, sous peine de pénalités. Nous vous invitons à visionner le tutoriel vidéo sur le site ameli.fr (espace Entreprise).

AUGMENTATION DU SMIC HORAIRE AU 1^{ER} OCTOBRE 2021

Le Smic est revalorisé de 2,2 % **depuis le 1^{er} octobre**. Son montant brut mensuel passe à 1 589,47 euros contre 1 554,58 euros depuis le 1^{er} janvier, soit une hausse de 34,89 euros. Il s'agit d'une revalorisation mécanique due à l'inflation. Le Code du travail prévoit en effet une augmentation automatique lorsque l'inflation dépasse 2 % par rapport à la dernière période de référence. Le taux horaire passe donc à **10,48 euros brut**. Les salaires des alternants (apprentis) calculés en pourcentage du Smic augmentent aussi.

NOUVELLE ATTESTATION POUR LE "CONJOINT COLLABORATEUR"

À compter du 1^{er} septembre 2021, le conjoint (marié ou pacsé) ou la conjointe (mariée ou pacsée) du chef, ou de la cheffe, d'entreprise qui exerce une activité régulière au sein de cette entreprise doit **établir une attestation sur l'honneur** pour confirmer le choix de son statut. Cette attestation est déposée au centre de formalités des entreprises, ou au guichet unique dont relève l'entreprise, qui la transmet ensuite à l'organisme de Sécurité sociale compétent. Rappelons que le conjoint a le choix entre trois statuts : **collaborateur, salarié ou associé**. À défaut de déclaration, le statut de **conjoint salarié** serait appliqué. Un modèle de cette attestation est disponible sur www.entreprises.gouv.fr



LE FORFAIT MOBILITÉ DURABLE PASSE À 600 EUROS

Afin de promouvoir des moyens de transport plus écologiques, le Forfait Mobilité Durable offre aux employeurs la possibilité d'attribuer une indemnité exonérée de cotisations aux salariés privilégiant les modes de transport dits "à mobilité douce" pour effectuer leurs trajets entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail. Cette prise en charge prend la forme d'une **allocation forfaitaire dénommée Forfait Mobilité Durable**, exonérée de cotisations et contributions sociales. Avec la promulgation de la loi Climat et Résilience, le plafond exonéré d'impôts et de cotisations sociales pour l'entreprise **passa de 500 à 600 euros par salarié et par an** en cas de cumul avec l'abonnement de transports en commun.

VENTE DE BIENS À DISTANCE AU SEIN DE L'UE



CHANGEMENT DE RÈGLES D'APPLICATION DE LA TVA

La réforme portant sur la TVA applicable aux ventes à distance est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2021. L'objectif est de mettre en place un principe de taxation dans le pays de destination.

Noëlle Lecuyer, RESPONSABLE JURIDIQUE

■ Qu'est-ce que la vente à distance intracommunautaire ?

C'est une livraison de biens expédiés ou transportés par le fournisseur ou pour son compte lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Il s'agit d'une opération à titre onéreux.
- L'objet de l'opération est une livraison d'un bien.
- Le bien est transporté par le fournisseur ou pour son compte, y compris lorsque le fournisseur intervient indirectement dans le transport ou l'expédition.
- Le bien est transporté ou expédié d'un État membre vers un autre État membre d'arrivée.

Le bien est transporté ou expédié à destination d'un acquéreur qui est une personne non-assujettie à la TVA ou une personne morale assujettie bénéficiant d'un régime dérogatoire (par exemple, les professions libérales, les collectivités locales, etc.).

Pour rappel, sont exclues du régime de ventes à distance, les livraisons :

- des moyens de transports neufs,
- des moyens de transports d'occasion,
- des biens livrés après montage ou installation, avec ou sans essai de mise en service, par le fournisseur ou pour son compte,
- des biens d'occasion, d'objets d'art, de collections ou d'antiquités.

La réforme prévoit une extension du régime des ventes à distance à toutes les prestations de services.

■ Quel est le taux de TVA applicable aux ventes à distance ?

Lorsque l'entreprise effectue des ventes à distance, elle doit tenir une comptabilité précise.

Depuis le 1^{er} juillet 2021, un seuil unique global de 10 000 euros est appliqué à l'ensemble des opérations concernées effectuées par une entreprise à destination des consommateurs européens au titre d'une même année civile.

En synthèse :

- Si l'entreprise réalise les ventes à distance pour un montant égal ou inférieur au seuil, la taxation de la vente a lieu dans le pays du vendeur (**si vendeur français, application de la TVA française**).
- Si le volume total des ventes à distance de l'entreprise dépasse ce seuil, la taxation a lieu dans le pays du consommateur final dès le 1^{er} euro (**application de la TVA de l'État d'arrivée du bien**).

Attention : les taux de TVA pouvant varier sensiblement d'un pays à l'autre ces règles ne sont pas neutres sur la marge du vendeur.

À titre d'exemple, on relève les écarts suivants pour le taux dit "normal" :

France 20 % ; Allemagne 19 % ; Grèce 24 % ; Hongrie 27 % ; Italie 22 %.

■ Comment les entreprises peuvent-elles accomplir leurs obligations déclaratives et payer la TVA due ?

En cas de dépassement du seuil unique global, l'entreprise doit appliquer la TVA de l'État membre d'arrivée du bien. Pour ce faire, il est nécessaire **d'obtenir un numéro de TVA sur place**.

Afin de simplifier les démarches des entreprises en matière de déclaration et paiement de la TVA dans les États membres concernés, un dispositif "Guichet unique One Shop Stop" (**guichet OSS**) est mis en place depuis le 1^{er} juillet 2021.

Les entreprises peuvent désormais déclarer et payer la TVA due dans les différents États membres via ce guichet OSS dans un seul État membre (État membre d'identification).

Si l'entreprise a déjà obtenu des numéros de TVA dans d'autres États membres, elles peuvent continuer à déclarer et payer la TVA directement dans les États concernés.

Si l'entreprise opte pour le dispositif de guichet OSS, elle devra appliquer ce seul dispositif pour l'ensemble de ses opérations.

EXEMPLE : Une entreprise française doit reverser la TVA au taux de 22 % en Italie car elle a dépassé les seuils de 10 000 euros, si elle a déjà un numéro d'identification en Allemagne pour d'autres opérations, elle doit choisir entre le système OSS pour l'ensemble de ses transactions ou bien l'identification dans chacun des pays concernés.

■ Comment le guichet OSS fonctionne-t-il ?

Les entreprises doivent s'inscrire via leur espace professionnel "impot.gouv". L'inscription doit précéder le trimestre civil au cours duquel l'entreprise souhaite commencer à déclarer la TVA via le guichet OSS. Elle devient effective le premier jour du trimestre suivant la demande d'inscription.

Le paiement de la taxe doit être effectué sur un compte bancaire libellé en euros au plus tard à l'expiration du délai dans lequel la déclaration doit être déposée. Lors du paiement, l'entreprise doit mentionner la déclaration de TVA concernée. ■



CHANVRE MELLOIS

DE L'ISOLATION À LA MÉDECINE

La production de chanvre offre des débouchés multiples. La SARL Chanvre Mellois l'a bien compris et s'est attachée à transformer à la fois les tiges et les graines pour proposer des produits à usages variés : enduit décoratif ou isolant, chènevotte en paillage pour le jardinage ou en litière pour les animaux de compagnie... et, aujourd'hui, l'huile chènevis pour les besoins de la médecine : un nouveau marché incontournable !

Jacques Mathé, ÉCONOMISTE

Quand Étienne Gautreau, agriculteur à la fibre écolo du Mellois, dans le Poitou, veut rénover sa maison au début des années 2000, il choisit une **isolation écologique avec du chanvre et de la chaux**. C'est le déclic pour s'associer avec quelques voisins et cultiver du chanvre ensemble afin de satisfaire le mouvement naissant d'**autoconstruction bioclimatique**. À cette époque, les Contrats Territoriaux d'Exploitation (CTE) donnent l'occasion à des groupes d'agriculteurs de **réfléchir à des projets structurants** et de bénéficier de subventions pour mener à bien ces projets. "Avec le recul, les CTE ont permis à de nombreux agriculteurs de se lancer pour aller chercher de la valeur ajoutée" insiste Hubert Rinaldi, un des moteurs du groupe.

Un matériau sous-exploité en France

Quinze ans plus tard, la SARL Chanvre Mellois rassemble toujours une partie de ces agriculteurs pionniers. "C'est très rare en France ! Dans cette filière, on ne dure pas plus de cinq ans, que ce soit à la production ou dans l'activité de transformation car il existe un réel problème de modèle économique" regrette Hubert. Il nous explique : "On laisse 50 % de la valeur ajoutée dans le champ quand on ne récolte que la tige pour faire de la chènevotte destinée à l'isolation. On ne récolte pas les graines ! Nous, on a choisi de travailler l'ensemble de la plante pour extraire l'huile qui peut trouver un débouché alimentaire ou cosmétique". Il faut préciser qu'Hubert, par son parcours de metteur au point de voiture de Formule 1, a la fibre bricoleuse. **Son expérience industrielle et son ingéniosité ont été un vrai atout pour Chanvre Mellois** : "Nous sommes toujours présents aujourd'hui

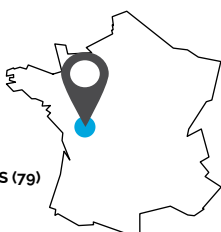
car nous avons peu investi, on loue les locaux d'une ancienne coopérative, notre matériel de transformation a été pensé et construit sur place avec de la récupération de vieux secoueurs de moisson !".

Des opportunités de développement

Pourtant, rien n'est acquis. Après les années fastes de l'autoconstruction où le chanvre est en vogue pour l'isolation thermique et acoustique, le marché s'est tari et les surfaces cultivées ont diminué. Il y a quatre ans, le groupe ne cultivait plus que 40 hectares. "Mais nous avons tenu grâce à nos faibles coûts de production, contrairement à beaucoup d'autres producteurs...". Aujourd'hui, les nouveaux débouchés relancent la culture autour de 150 hectares. **Mais le potentiel offert par ces marchés nouveaux permet d'imaginer des mises en cultures bien plus importantes encore**. "La demande des laboratoires pharmaceutiques pour le chanvre CBD (cannabidiol), le chanvre médicinal, va s'intensifier". L'huile de chanvre, le chènevis, présente des bienfaits pour la santé. C'est la teneur en acides gras essentiels qui rend les graines de chanvre particulièrement intéressantes. "Nous sommes au début d'une belle histoire et Chanvre Mellois collabore avec les acteurs de cette nouvelle filière, notamment avec les chercheurs". Il sera donc bien placé pour capter une partie de ces marchés. Nos "Géo Trouve-tout" du Mellois vont aussi breveter une partie de leurs installations : "Nous sommes les seuls à proposer des fibres de chènevotte de différentes tailles grâce à un matériel que nous avons mis au point". Dans le chanvre, comme dans le cochon, tout est bon ! ■

www.chanvre-mellois.com

CHANVRE
MELLOIS
Melleran
DEUX SÈVRES (79)





En 2013, Nicolas Poillot et Éric Friant ont trouvé l'emplacement idéal pour se lancer dans la vente de fruits et légumes de saisons. Située entre une boulangerie artisanale et une boucherie-charcuterie au sein d'une petite ville qui jouxte Auxerre, leur boutique "Les Jardins de Monéteau" a su attirer les clients et les producteurs pour devenir le repère de la vente des produits locaux.

Noëlle Lecuyer,
RESPONSABLE JURIDIQUE

LES JARDINS
DE MONÉTEAU
Monéteau
YONNE (89)



LES JARDINS DE MONÉTEAU

TOUTE LA RICHESSE DU TERROIR

En créant leur magasin, Nicolas Poillot et Éric Friant souhaitaient inciter le voisinage à consommer des légumes de saison et à les cuisiner eux-mêmes. Dans ce but, des **recettes sont systématiquement affichées** avec les produits vendus brut. Au démarrage, la clientèle était plutôt constituée de seniors ou jeunes retraités mais elle s'est progressivement élargie et tournée vers des familles soucieuses d'avoir une alimentation plus saine.

Avec la crise sanitaire, cette catégorie de clients a été **multipliée par deux** entraînant aussi une augmentation du chiffre d'affaires qui a lui aussi doublé. Dans ce contexte, nos deux commerçants livrent dans un rayon de 25 km pour prendre en compte les clients fragiles et assurent un service de préparation des commandes pour tout type de clients. Et, pendant la période de confinement que nous avons connue, la demande a été multipliée par trois.

Leur credo : les produits locaux

Les consommateurs qui recherchent des produits locaux, avec **plus de traçabilité**, sont de plus en plus nombreux. Nicolas et Éric ont **tout misé sur ce concept** : 70 % des produits vendus au magasin sont issus de l'Yonne (80 % si on élargit à la Bourgogne-Franche-Comté) et 95 % des produits sont français. **Agriculture raisonnée ou produits bio, du moment que ce soit local !** Ce qui compte ici c'est de connaître l'origine du produit et d'avoir une **relation directe avec les producteurs**. Avant d'y arriver, il a fallu beaucoup démarcher, mais aujourd'hui, avec le bouche-à-oreille, ce sont les producteurs qui viennent proposer leurs produits. On n'imagine pas tout ce qu'on peut trouver comme diversité de produits alimentaires issus de notre terroir dans un

rayon de 100 km ! Le transport aussi est raisonné avec une collecte unique par grands secteurs géographiques.

Produits locaux divers et variés

À peine passé le seuil de la porte des "Jardins de Monéteau", on en a déjà plein la vue ! La boutique est à l'image de ses propriétaires : **généreuse, conviviale et avenante**. Par ses couleurs et sa diversité, elle égaye les yeux et les papilles. Fruits 100 % français (y compris les agrumes qui viennent de Menton et de Corse), légumes frais, légumes secs, farines, jus de fruits frais, sirops, miels, alcools, huiles, vinaigres et moutardes, chocolats, confitures, pop-corn, chips... et sans oublier toute une gamme de produits laitiers. Ce serait trop long de lister tout ce qu'on peut trouver dans ce magasin qui ne vendait, à la base, que des fruits et légumes mais qui est devenu, avec le temps, une véritable caverne d'Ali Baba !

Savoir s'adapter et se renouveler

Nicolas et Éric ne s'arrêtent pas là, ils adaptent en permanence leur offre. Ainsi, ils ont ajouté récemment à leur gamme de produits laitiers des **fromages pasteurisés** réclamés par les futures mamans. Et chaque année, après une fermeture en septembre, ils reviennent avec des nouveautés. Ainsi, les gourmets ont déjà pu découvrir des cakes salés de Saint-Bris, élaborés bien entendu à partir de produits locaux : les farines qui composent les cakes étant produites dans l'Yonne. Trois versions salées sont présentes en rayon : farine de pois chiche soumaintrain, farine de sarrasin beurre d'escargot et farine de lentille saucisse de Morteau. ■

RETOUR SUR DES PARCOURS GAGNANTS D'ENTREPRENEURS ADHÉRENTS

Transmission, croissance, développement, adaptation du projet, réorganisation... qu'elles soient dans une dynamique ou une autre, les entreprises évoluent en permanence.

Au fil des numéros, nous faisons témoigner les entrepreneurs sur leur histoire, leurs problématiques, leurs projets et la façon dont ils s'y prennent pour les gérer. Mais au-delà de cette photographie instantanée, nous trouvons intéressant de revenir voir où ils en étaient quelques années après notre premier reportage, l'histoire ne s'arrêtant pas à celui-ci.

Et la démarche est riche d'enseignement et de satisfaction : toujours présents, avec des succès et des ajustements, parfois avec des chiffres d'affaires qui ont doublé ou des imprévus auxquels il a fallu s'adapter.

Chacun à sa manière, avec ses idées, nous illustre la capacité du chef d'entreprise à piloter son activité, écouter son environnement, se remettre en cause... et durer !

Emmanuel Grange,
conseiller d'entreprise

LA MAIN FRANÇAISE

DE LA LIGNE DE VÊTEMENTS PRODUITE À L'AUTRE BOUT DE LA PLANÈTE... AU MAGASIN DURABLE !

Depuis notre reportage sur Aurélie Sautour il y a quatre ans, cette commerçante a concrétisé une idée qui trottait déjà dans sa tête à l'époque : ouvrir un Concept store. Sa rencontre avec Camille Larrat Mazeaud, jeune créatrice locale, a été l'élément déclencheur. Ensemble, elles entendent apporter leur pierre à un mode de consommation plus durable.

Emmanuelle Parou, CONSEILLÈRE EN ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL



GÉRER pour GAGNER N°47
TOUTES PRIZES
Vous souhaitez lire ou relire le 1^{er} article ?
Retrouvez-le sur votre extranet Cerfrance dans le n°47
Août - Sept. - Oct. 2018
p.5-7

Été 2017, Aurélie Sautour, jeune entrepreneuse de Limoges, nous partage sa passion pour le commerce. L'aventure entrepreneuriale débute pour elle en 2013 avec la création d'une boutique de vêtements. Affilié à la marque Karl Mark John, le magasin connaît une belle croissance à deux chiffres pendant les quatre premières années : + 25 % la 2^e année, + 7 % la 3^e année et + 10 % la 4^e année. La commerçante ne lâche rien. **Elle a le sens du service chevillé au corps et elle sait le communiquer aux salariés qui l'entourent.** Aurélie a le goût pour créer des silhouettes ultra-personnalisées pour ses clientes. Elle ne manque pas non plus de créativité en organisant des défilés où se sont ses clientes qui se prêtent au jeu et portent les collections.

UNE ENTREPRENEUSE DANS L'AIR DU TEMPS

Dans le reportage, Aurélie nous faisait part de ses interrogations quant à l'avenir du métier de commerçant. Avec le développement de l'intelligence artificielle et du e-commerce, les pratiques de consommation évoluent. **Elle se souciait également du sens de son activité et de son empreinte écologique** car les vêtements vendus venaient pour la plupart de très loin. L'idée d'un Concept store¹ avait été évoquée par la commerçante. À l'époque, toutes les conditions semblaient réunies pour développer ce projet. Sa salariée, Alice, était devenue

responsable de la boutique, une autre vendeuse avait été embauchée à temps partiel. La délégation était en place pour libérer du temps à notre entrepreneuse. Aurélie commençait à repérer des boutiques à même d'accueillir un Concept store dans Limoges. Mais en 2018, elle s'est vue contrainte de reprendre le pilotage opérationnel de la boutique suite au départ d'Alice. Faute de temps, la commerçante doit patienter pour la mise en œuvre de son autre projet. Pendant cette période, Aurélie prend conscience qu'elle ne souhaite pas se lancer seule dans l'aventure.

UNE RENCONTRE DÉTERMINANTE

En 2020, le commerce est fermé à plusieurs reprises avec les confinements successifs. Malgré tout, l'entreprise tient bon. Les années de belle activité ont aidé à constituer une trésorerie permettant de faire face. Et surtout, **la solidarité et la fidélité des clientes** qui reviennent après chaque confinement autorisent à rester optimiste. Aurélie patientera jusqu'à Noël 2020, période à laquelle **elle fait la connaissance de Camille Larrat Mazeaud, jeune créatrice à Limoges d'une boutique éphémère, La Main Française.** Cette rencontre est déterminante. De fil en aiguille, les deux jeunes femmes se découvrent des valeurs communes et des compétences complémentaires. Elles ont un même désir, à savoir

1 - Le Concept store est une idée qui vient des USA. Il est la plupart du temps un magasin indépendant. Il réunit divers produits de marques différentes, en misant sur l'exclusivité, l'innovation des produits. Le Concept store se démarque dans sa manière très originale de proposer ses produits, de les mettre en scène, en action.



**LA MAIN
FRANÇAISE**
Limoges
HAUTE-VIENNE (87)



de leurs choix (par exemple : fabriquer soi-même ses cosmétiques). En complément, des conférences y seront organisées à l'initiative des créatrices.

- **Un coffee shop** favorise la rencontre entre producteurs, clients et créatrices du lieu. On s'y pose, on y déguste de bons produits et on pense le monde de demain.

L'approvisionnement du Concept store se fait par plusieurs voies. Des produits artisanaux font l'objet d'une convention dépôt-vente. En août 2021, **un appel à candidatures a été initié auprès des artisans créateurs locaux**. D'autres produits sont achetés par la Scop à l'occasion de salons. D'autres encore proviennent de l'économie solidaire (Emmaüs et autres recycleries locales...).

DES AIDES EXTÉRIEURES PRÉCIEUSES

Les commerçantes prennent appui sur leur conseiller pour le montage juridique et financier. Elles formalisent leur projet et élaborent un plan d'affaires. Par le réseau *Entreprendre en Limousin*, elles ont bénéficié d'un prêt d'honneur et d'un accompagnement par d'autres entrepreneurs. Elles lancent également une campagne de financement participatif.

Aurélié et Camille ont choisi de recourir à la Scop. Pour elles, **cette structure fait sens dans leur rapport à l'argent** et les salariés qui le désireront pourront devenir coopérateurs.

Pour ses boutiques éphémères, Camille avait déposé une marque : La Main Française. Les créatrices ont fait le choix de garder ce nom commercial pour le Concept store. La Scop sera quant à elle baptisée Encyclies, en référence aux ondes circulaires générées par le caillou jeté dans l'eau. Aurélié et Camille ne comptent pas s'arrêter à une boutique. Leur idée est de **diffuser ce concept dans d'autres villes moyennes** par le biais d'un réseau franchisé.

D'un point de vue organisationnel, les créatrices souhaitent **préserver leur équilibre familial**. Ainsi, elles ont embauché deux apprentis en commerce (niveau Bac) et en communication (DUT) pour les seconder. *"Le temps d'attente et le contexte ont permis de renforcer mes convictions"*, conclut Aurélié. *"J'ai trouvé le projet qui met mes compétences en valeur et qui me permet d'être en phase avec mes convictions et de tendre vers un commerce plus durable"*. ■

www.lamainfrancaise.org

créer un Concept store construit autour de la consommation responsable. Camille dispose d'une solide expérience en communication et marketing dans des grands groupes, d'une expérience de deux ans en boutiques éphémères et d'un réseau d'artisans et de créateurs. Aurélié apporte son expertise sur le commerce, la gestion d'entreprise, son sens de l'esthétisme et son réseau professionnel.

Les échanges informels se multiplient et les désirs deviennent un projet solide. **Le Concept store voit le jour en octobre 2021** au centre de Limoges sur une belle surface de 240 m².

QU'Y TROUVE-T-ON ?

La boutique comporte trois espaces interdépendants :

- **Un espace pour la vente** de produits artisanaux, vêtements, cosmétiques, cadeaux et denrées alimentaires. Les produits répondent à un cahier des charges éco-responsable conçu par les créatrices. Les produits sont fabriqués localement ou disposent d'un impact carbone minime. Ils proviennent parfois de l'économie circulaire.
- **Un atelier est loué aux créateurs et artisans** pour la mise en place d'ateliers



MENUISERIE ET AGENCEMENT DU SAULNOIS

UN AVENIR ASSURÉ

La société Menuiserie & Agencement du Saulnois a vu son organisation évoluer ces dernières années. L'objectif des gérants : laisser la main à des repreneurs compétents et de toute confiance lors de leur départ en retraite. Leur stratégie est d'impliquer les collaborateurs dans les choix de la société en leur permettant de devenir associés. Une organisation basée sur le collectif, l'écoute et la bienveillance qui porte ses fruits !

Mylène Chamant, JURISTE

À l'été 2016, nous partions à la rencontre de Véronique Legrand et Daniel Hamant, à la tête, depuis plus d'une décennie, d'une menuiserie au cœur de la campagne mosellane. Le duo, passionné par son métier, a toujours été animé par une volonté : faire perdurer leur entreprise et la transmettre. À l'époque de notre reportage, ils nous présentaient Christophe Walter, salarié devenu associé de la société Menuiserie & Agencement du Saulnois. Tous trois nous éclairaient sur les fondements de leur réussite : malgré un incendie subi après l'intégration de Christophe en tant qu'associé, mal-

heureux coup du sort qui, un temps, a pu remettre en question leur association, ils sont parvenus, à force d'écoute et d'échanges, à construire une organisation qui porte encore aujourd'hui ses fruits. Pleinement convaincus par l'apport de cet associé, Véronique et Daniel envisageaient de poursuivre dans le même sens en intégrant un nouvel associé, leur apprenti.

Devenir acteur de son emploi

Cinq années plus tard, la fine équipe s'est agrandie comme prévu. Emanuel Faust, apprenti en 2016, a fait ses gammes et a intégré l'effectif salarié de l'entreprise. En novembre 2017, à la faveur d'une modification statutaire par laquelle Christophe augmente ses parts de capital, le trio propose à Emanuel d'entrer dans la société. Emanuel saisit l'opportunité en acquérant quelques titres de l'entreprise. Il voit là une véritable possibilité de **s'impliquer dans l'avenir de la société et d'être acteur de son emploi**. Le nouveau quatuor rebat alors un peu les cartes de leur organisation. Les objectifs sont multiples : poursuivre la transmission des compétences techniques à Emanuel, le sensibiliser à la gestion de l'entreprise et l'inclure dans les décisions de son développement. L'écoute et l'échange sont toujours à la base de leur organisation. "Un homme, une voix" demeure le leitmotiv des associés.

MENUISERIE
ET AGENCEMENT
DU SAULNOIS
Château-Salins
MOSELLE (57)



De gauche à droite :
Sébastien, Véronique, Christophe,
Daniel et Emanuel



Préparer la transmission

Avec ce nouvel associé, Véronique et Daniel assurent encore plus la pérennité de la menuiserie, d'autant plus que se profile déjà la retraite de Daniel. D'ici là, il faut s'attacher à transmettre les missions que porte Daniel, notamment toute la partie commerciale, la prospection et l'établissement des devis. Christophe est de plus en plus autonome dans ce domaine mais il ne peut être à la fabrication, à la pose avec Emanuel et à la prospection. Véronique assure toujours la gestion administrative de la société. Compte tenu du développement de l'activité, elle ne peut se consacrer aussi à la partie commerciale.

Ainsi, en janvier 2021, la société embauche Sébastien Hamant, menuisier de formation et fils de Daniel, qui a fait part de **son envie de rejoindre l'équipe**. Commercial jusqu'alors chez un fournisseur de la menuiserie, il souhaite mettre au profit de l'entreprise toutes ses techniques commerciales et

de communication. Comme tout salarié souhaitant s'impliquer dans la pérennité de l'entreprise, Sébastien est susceptible d'intégrer la société. Tout le monde voit cette arrivée comme une chance de réussite. Commence alors une nouvelle période, celle d'adapter leur organisation sans en changer les fondements : échange, écoute, bienveillance.

Objectif atteint

C'est en avril dernier qu'une véritable page se tourne. Daniel prend définitivement sa retraite et quitte le capital de la société. Christophe, Emanuel et Sébastien s'accordent pour racheter les actions de Daniel, concrétisant davantage leur reprise de la société.

Au fil des années, Véronique et Daniel sont parvenus à **transmettre leur activité à des personnes pleines d'envie et compétentes**. La prochaine étape ? Une embauche aux fonctions administratives ! D'ici une dizaine d'années, c'est Véronique qui pourra prétendre à la retraite...

www.menuiserieetagencementdusaulnois.com



SARL HARGASSNER FRANCE ALPES

UNE CROISSANCE MAÎTRISÉE ET CONTINUE

Année après année, Sébastien Porchey, gérant de la SARL Hargassner France Alpes, fait grandir son entreprise. Il avance en assurant chacun de ses pas, consolidant un étage avant de bâtir le suivant. Développer les affaires, stabiliser l'équipe salariée, acquérir et adapter ses locaux, optimiser son organisation juridique et fiscale... autant de domaines où le développement a été couronné de succès.

SARL
HARGASSNER
FRANCE ALPES
St-Étienne-de-St-Geoirs
ISÈRE (38)



Emmanuel Grange, CONSEILLER D'ENTREPRISE

Où en étions-nous ?

Créée en 2007, l'entreprise commercialise auprès des professionnels des chaudières automatiques à bois déchiqueté ou granulés. Elle propose également des contrats d'entretien des chaudières. L'entreprise distribue la gamme de chaudières Hargassner, positionnée sur les énergies renouvelables et le développement durable. Elle est l'une des huit concessions Hargassner françaises et travaille sur le quart Sud-Est de la France. Fin 2014, nous rencontrons Sébastien Porchey, à une époque où l'entreprise dégagait 2,7 M€ de chiffre d'affaires et employait 7 salariés.

Les jalons d'une structuration juridique consistant à "mettre chaque chose à sa place" étaient posés : **une SARL pour l'exploitation commerciale, une SCI pour détenir l'immobilier professionnel, une SAS pour la production photovoltaïque.**

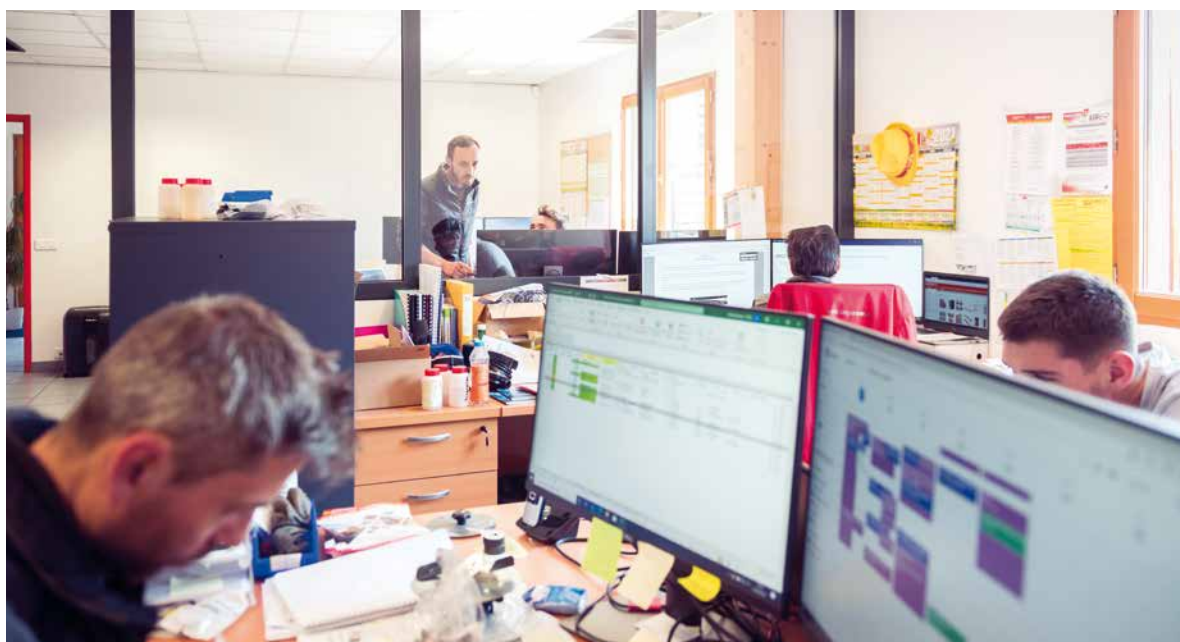


Où en sommes-nous sept ans plus tard ?

L'expérience prouve que la gamme de produits et services, et la qualité du travail correspondent à une forte demande du marché puisque tout a plus que doublé ! Avec plus de 7 M€ de chiffre d'affaires en 2021 et 19 salariés, l'entreprise s'est développée tout en consolidant son assise. La fin des chaudières fioul et gaz permet de passer d'un marché de niche à un marché de masse. L'accent a été mis sur **la gestion de l'équipe salariée** : organisation des fonctions, stabilisation, épargne salariale...

Si la crise sanitaire a eu un impact ponctuel avec le recours à l'activité partielle, les performances ne s'en sont pas véritablement ressenties : l'année 2020 a été marquée par un volume d'activité et un niveau de rentabilité record pour l'entreprise.





Et demain ?

De nouveaux horizons s'ouvrent. Si assurer la pérennité de l'entreprise reste le socle qui conditionne les projets périphériques, d'autres échelons de développement et d'investissement viennent d'être franchis :

- Apport de titres de la SARL Hargassner France Alpes à **une société holding** qui devient le "poste de commandement" patrimonial.
- Constitution d'**une nouvelle SCI**, filiale de la société holding, pour acquérir un nouveau terrain et construire de nouveaux locaux professionnels. La société holding pourra y investir des fonds remontés de la SARL.
- Les revenus de l'entreprise permettent désormais de **conserver des réserves** pour assurer l'avenir de la SARL et aussi d'orienter des fonds vers la société holding pour préparer de futurs projets d'investissements par le biais de filiales.

L'entreprise est en pleine mutation avec une structuration par métiers et de nouvelles embauches en prévision : commercial, logistique, bureau d'études, administratif, service support technique...

Tous ces projets sont possibles grâce au succès de l'entreprise. Au-delà de l'organisation commerciale, salariale et financière, c'est désormais un groupe qui est en train de se constituer. Et la logique mise en avant en 2014 demeure d'actualité : "la bonne chose à la bonne place". En effet, chaque nouvelle entité juridique a sa vocation au sein du groupe, ce qui évite de mélanger des aspects privés, professionnels, commerciaux et patrimoniaux.

www.hargassner-france.com

Vous souhaitez lire ou relire le 1^{er} article ?

Retrouvez-le sur votre extranet Cerfrance dans le n°33
Fév. - Mars - Avril 2015
p.5-6





OUEST MÉTALLERIE SERRURERIE

PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET HAUSSE
DU PRIX DE L'ACIER BRIDENT LE DÉVELOPPEMENT

Comme son nom l'indique, le métal est le cœur de métier d'Ouest Métallerie Serrurerie. En 2014, les trois associés témoignaient dans notre journal. Sept ans plus tard, l'entreprise a gagné en notoriété et conforté sa place dans son domaine d'activité. Les commandes ne manquent pas mais OMS est bridée par la difficulté à recruter et la hausse du prix de l'acier.

Anne Bras,
CHARGÉE D'ÉTUDES

C'est pour "voler de leurs propres ailes" que David Fily, Olivier Herry et Pascal Le Guen créent Ouest Métallerie Serrurerie en 2007, à Pencran, dans le Finistère. Quelques mois plus tard, l'entreprise, spécialisée dans la fabrication et la pose d'ensembles métalliques, embauche son premier salarié. En 2014, lorsque nous les avons rencontrés, OMS en comptait cinq. Les associés étaient sur le point de construire un nouveau siège afin de rapprocher le bâtiment administratif de l'atelier, distants l'un de l'autre de 300 m. Le projet devait aussi leur permettre de devenir propriétaires de leur outil de travail et de passer de 650 à 1 000 m² d'atelier.

UN PROJET RÉORIENTÉ

Les choses se sont finalement déroulées autrement. Le trio d'associés est devenu un binôme, Pascal choisissant de prendre un autre chemin. Le terrain pour le nouvel atelier a bien été acheté mais l'idée de construction abandonnée. L'acquisition de l'atelier d'origine, sa rénovation et la construction adjacente de 150 m² de bureaux ont été jugées plus opportunes. **Soupeser toutes les conséquences d'un projet et décider, si nécessaire, de le réorienter,** est une composante fondamentale du métier de chef d'entreprise.

À LA RECHERCHE DE SALARIÉS

Depuis 2014, l'activité d'Ouest Métallerie Serrurerie est globalement stable, le nombre de salariés aussi. Si l'entreprise peine à accepter toutes les commandes qu'elle reçoit, ce n'est pas faute de place dans l'atelier mais faute de main-d'œuvre pour les exécuter. Car **le problème majeur d'OMS, comme de beaucoup d'entreprises du secteur, c'est le recrutement.** Les formations initiales d'ouvrier métallier-serrurier sont devenues extrêmement rares dans la



région (une seule, située dans les Côtes d'Armor). Les deux profils recherchés actuellement par l'entreprise, un salarié avec une dizaine d'années d'expérience et un apprenti à former, sont difficiles à pourvoir. Olivier et David appellent de leurs vœux une revalorisation réelle de l'image des métiers du bâtiment, véritables viviers d'emplois.

DIVERSIFICATION VERS LES PARTICULIERS

Au-delà du marché des collectivités et de celui des entreprises, les associés sont parvenus, comme ils l'imaginaient en 2014, à **diversifier leur activité vers celui des particuliers**. Il représente aujourd'hui 25 à 30 % de leur chiffre d'affaires. Le confinement de 2020 lié au coronavirus a eu tendance à le booster. Les clients ont eu tout loisir de réfléchir à leurs besoins en matière de terrasses, garde-corps, escaliers métalliques. OMS n'a donc connu, au total, que quatre semaines de fermeture et de chômage partiel. Le chiffre d'affaires a malgré tout été touché.

L'ACIER S'ENVOLE

À cela s'ajoute aujourd'hui la hausse du prix des matières premières, en particulier de l'acier. En un an, la tonne est passée de 700 à 1 200 euros. Une flambée de plus de 70 % qui se conjugue avec une pénurie. "Sur une commande de 10 à 12 profilés, un à deux manquent régulièrement à l'arrivée". Les fournisseurs d'acier délivrent des devis valables 24 h contre 3 à 4 semaines auparavant. Il devient donc très compliqué pour OMS de répondre à des marchés nécessitant de gros tonnages en acier. D'autant que sur les chantiers des bâtiments collectifs, il se passe 12 à 18 mois entre la réponse d'OMS à l'appel d'offres et son intervention concrète sur les lieux, après passage des autres corps de métier. Personne n'étant capable de prédire jusqu'où les prix grimperont, **la visibilité de l'entreprise est limitée**.

Mais sa ligne directrice claire, sa capacité à identifier les points de vigilance et son agilité pour réorienter les projets en conséquence constituent de réels atouts pour l'avenir.

En quatorze années d'existence, Ouest Métallerie Serrurerie a fait ses preuves et trace sa route avec constance et détermination, s'efforçant de construire une entreprise aussi solide que l'acier avec lequel elle travaille. ■

<http://oms-metallerie.fr>



**Vous souhaitez lire
ou relire le 1^{er} article ?**

Retrouvez-le sur votre extranet
Cerfrance dans le n°29
Fév. - Mars - Avr. 2014
p.5-6

SARL TRAVAUX RURAUX DU VELAY

EXEMPLE D'UNE TRANSMISSION RÉFLÉCHIE

Aujourd'hui, l'heure est au changement pour Martine et Pierre Souvignet qui préparent leur départ imminent à la retraite. Ayant su faire preuve d'anticipation avec l'embauche de leur fille pour relayer progressivement Martine, mais aussi avec la construction d'un bâtiment fonctionnel, ils s'apprêtent à céder les parts de leur société tout prochainement. Zoom sur le parcours d'une transmission en voie de réussite !

Sandrine Jean,
CONSEILLÈRE DE GESTION

Retour en 2016

Lors de notre premier reportage en 2016, Pierre Souvignet est gérant de la SARL Travaux Ruraux du Velay (TRV). Cette entreprise de cinq salariés est spécialisée dans la location de pelles mécaniques avec chauffeur pour de grands groupes de travaux publics et dans l'entretien des dépendances vertes auprès des collectivités territoriales. Martine, son épouse, gère toute la partie administrative avec leur fille, Émeline, qui les a rejoints dans l'entreprise trois ans plus tôt. Alors âgés respectivement de 58 et 57 ans, Pierre et Martine **réfléchissent à la transmission de leur structure**. C'est dans cette optique qu'ils viennent d'achever la construction d'un bâtiment moderne et fonctionnel, moins imbriqué dans leur patrimoine familial et susceptible de rendre leur entreprise plus attractive pour un éventuel repreneur.

Trouver les repreneurs compétents

Lorsque nous les avons rencontrés il y a cinq ans, Pierre et Martine avaient déjà pensé aux relais notamment avec l'embauche d'Emeline. Toutefois, Émeline ne souhaitait pas reprendre seule les rênes de l'entreprise, sans un partenaire en mesure de gérer la partie technique des chantiers. En 2017, Pierre prend contact avec Rémi, alors salarié d'une entreprise d'espaces verts réalisant des prestations pour TRV. Ayant repéré le potentiel de Rémi, Pierre lui propose de l'embaucher en tant que cadre afin qu'il devienne son bras droit, avec la perspective, à terme, d'une transmission. Rémi prend le temps de la réflexion et finit par accepter la proposition. Il intègre l'équipe de TRV en 2018. Et la mayonnaise prend : l'entente avec Émeline est bonne, **les compétences se complètent et chacun trouve sa place**. Émeline s'investit dans la





gestion administrative, le social, la gestion du personnel et le suivi analytique par chantier et par machine. Rémi gère toute la partie technique, les chantiers, les devis, les appels d'offres...

Préparer la place

De leur côté, Pierre et Martine restent très actifs dans l'entreprise mais savent peu à peu lâcher les rênes et donner l'autonomie à "leurs jeunes". **Dès 2019, Pierre informe ses clients, collectivités et autres grands groupes, qu'il n'est plus leur interlocuteur direct.** Il laisse Rémi prendre en charge la relation client et la gestion des appels d'offres pour se consacrer à la gestion logistique et l'accompagnement métier des salariés. *"Il a fallu aussi faire passer le changement auprès des salariés. J'ai annoncé la couleur au repas de fin d'année en 2019 : c'est ma dernière année, je suis encore là mais je délègue toute la partie gestion et administrative... ça s'est fait progressivement. J'ai expliqué ce qui changerait, par exemple le fait qu'il faudrait faire des comptes rendus de chantiers..."*

Savoir évoluer

Avec une équipe renforcée, un marché de la location de pelles de plus en plus concurrentiel, l'entreprise doit évoluer. TRV se positionne sur tous les appels d'offres, quitte à solliciter des sous-traitants ou loueurs de matériels si besoin. Plutôt que de réaliser une partie de son activité en tant que sous-traitant, **l'entreprise prend désormais tous les chantiers en direct et gagne ainsi en notoriété.** Elle investit également dans du matériel très spécifique lui permet-

tant d'élargir sa gamme de services et d'aller sur des marchés plus techniques et moins concurrentiels. Dans l'objectif de renforcer l'activité espaces verts, TRV embauche également un paysagiste.

Le résultat est là : en 5 ans, le chiffre d'affaires a doublé, dépassant 1,3 million d'euros en 2020. L'entreprise qui employait 5 salariés en 2016 en compte désormais 13 dont 4 apprentis.

Pierre et Martine ont contribué à rendre possible ce développement en investissant, par le biais d'une SCI familiale, dans un deuxième bâtiment de 400 m², totalement indépendant du premier, pour y faire les bureaux et du stockage de machines.

Finaliser la transmission

À l'heure où nous rédigeons ces lignes, Émeline et Rémi s'apprentent à acquiescer tout prochainement chacun 50 % des parts de la société TRV. Celles-ci ont fait l'objet d'une **évaluation dès 2020.**

Pierre et Martine se préparent quant à eux à une retraite sûrement active et indéniablement bien méritée. ■

www.travaux-publics-trv.fr



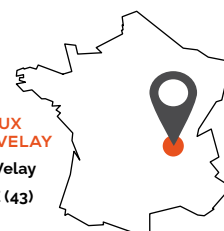
GÉRER pour GAGNER N°40

L'ADMINISTRATIF DE L'ENTREPRISE, contraintes et opportunités

Vous souhaitez lire ou relire le 1^{er} article ?

Retrouvez-le sur votre extranet Cerfrance dans le n°40
Nov. - déc. 2016 - Janv. 2017
p.5-7

SARL TRAVAUX RURAUX DU VELAY
St-Didier-en-Velay
HAUTE-LOIRE (43)



CONSEIL D'EXPERT
Déjà paru...
et toujours pertinent !

LES OUTILS POUR VENDRE ET FIDÉLISER

JOUEZ SUR LE MULTICANAL !

À l'ère du digital, le consommateur est devenu un **consom'acteur**. Il jongle entre les différents canaux mis à sa disposition, en fonction de son temps libre, de son lieu de résidence, de ses horaires de travail... Il est pressé, exigeant et plutôt volatile. Dans ce contexte, un seul mot d'ordre pour le vendeur : **prioriser ses actions et personnaliser la relation.**

Emma Hars,

RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT
ET MARKETING

Être visible sur internet

93 % des Français utilisent internet pour trouver des professionnels locaux et 60 % réalisent ces recherches par le biais de leur mobile*. **La conquête de prospects qualifiés par le biais d'internet** fait de toute évidence partie des solutions à développer pour booster son activité. Avant même d'envisager la création d'un site marchand, les entreprises doivent s'assurer d'avoir bien soigné leur vitrine digitale. *Est-ce que mes clients peuvent me trouver facilement ? Est-ce que mon offre est clairement identifiable et compréhensible ?*

Vendre en ligne

En France, en 2019, on a recensé plus de 180 000 sites marchands actifs*. La concurrence est rude ! Mettre en place un site marchand, ça ne s'improvise pas. Le e-commerce est un canal à fort potentiel mais qui **nécessite un suivi régulier** pour faire venir des visiteurs, animer l'offre en ligne et convertir les visites en ventes. Par ailleurs, si ce n'est pas l'unique canal de vente, le site doit être intégré dans la stratégie globale de l'entreprise afin de proposer des **parcours d'achat cohérents** aux consommateurs.

Profiter des réseaux sociaux

Pourquoi les réseaux sociaux sont-ils devenus incontournables ? Simplement parce que 70 % de la population les utilisent*. C'est de nos jours un canal puis-

sant **pour conquérir et fidéliser ses clients**. Avant de se lancer, il convient de se donner quelques objectifs et de réfléchir à une ligne éditoriale adaptée. Les modèles de publicité payante proposés par Facebook ou Instagram sont aussi de réelles opportunités pour tester son marché avec des budgets très accessibles et maîtrisés, y compris pour les petites entreprises.

Ne pas négliger les canaux plus classiques

Les bons vieux outils de communication, comme **le flyer ou la carte de visite**, sont des moyens concrets de se faire connaître et de vendre, d'autant plus si l'on propose un produit ou service à l'échelle locale.

Personnaliser la relation client

Quel que soit le canal, la base de la vente c'est la relation client. Il s'agit **de rester à l'écoute de ses clients** pour mesurer leur satisfaction, adapter ses offres et répondre aux attentes de manière personnalisée. Par exemple, mettre en place un programme de fidélité est un excellent moyen d'y parvenir.

Qu'il s'agisse de mettre en œuvre une stratégie de conquête client ou de fidélisation de son portefeuille, il convient d'abord de **bien connaître ses prospects et ses clients**. Et surtout, bien garder en tête que, quoi qu'il en soit, le client reste roi !

*Source : la Fevad (www.fevad.com)

CONSEIL D'EXPERT
Déjà paru...
et toujours pertinent !

LE TABLEAU DE BORD

OUTIL INDISPENSABLE POUR GÉRER SA CROISSANCE

Un tableau de bord est-il nécessaire pour piloter l'entreprise ? La réponse est clairement positive. Et pourtant, combien de dirigeants d'entreprise gèrent leur développement au feeling ? Zoom sur l'outil incontournable pour maîtriser l'évolution de sa croissance.

Serge Thomas,
CONSEILLER D'ENTREPRISE

Pour suivre la réalisation de vos objectifs, deux scénarii sont envisageables. Le premier consiste à attendre la clôture comptable pour savoir si vous êtes dans les "clous". Pourquoi pas ? Mais vous prenez le risque d'arriver trop tard et de ne pas avoir d'autres choix que de constater les dégâts. Dans le second scénario, vous vous dotez d'un tableau de bord **pour disposer d'une information en temps réel**. L'objectif ? Anticiper et mettre en œuvre les ajustements nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Évidemment cette seconde option est à privilégier. Qui imaginerait conduire une voiture sans tableau de bord ou consulter son garagiste pour savoir s'il doit faire le plein ou s'il roule trop vite ? Personne. Alors, pourquoi prendre ce risque lorsque vous êtes aux commandes de votre entreprise ?

Construire le tableau de bord

Pour être efficace, un tableau de bord doit respecter quelques règles :

- En premier lieu, il vous faudra **définir les paliers à atteindre**. Pas d'ambitions floues mais des objectifs quantifiés et mesurables.
- En second lieu, le tableau de bord doit **être synthétique**. Gardez à l'esprit qu'un tableau de bord ne sera pas aussi détaillé qu'un bilan comptable, **quelques indicateurs suffisent** s'ils sont pertinents. Trop d'informations rendent l'analyse difficile ; le risque étant de se perdre dans un niveau de détails trop important.
- Troisième principe : le tableau de bord doit **être renseigné de manière régulière** au mois ou à la semaine, tout dépend du rythme de l'activité.
- Enfin, le tableau de bord doit donner des indications sur **l'activité commerciale**, sa **rentabilité** et la **trésorerie**.



À quel régime tourne le moteur ?

La première série d'indicateurs à mettre en place doit vous permettre de **mesurer votre niveau d'activité**, d'obtenir des informations sur des paramètres clés de votre développement :

- Comment évolue mon chiffre d'affaires ?
- Comment s'organise mon carnet de commandes pour les semaines à venir ?
- Combien de devis réalisés, en attente ?
- Quel est le ticket moyen par client ?
- Etc.

Mais attention, le volume de chiffre d'affaires ne fait pas tout, encore faut-il qu'il soit rentable et qu'il permette de dégager de la marge. Pour apprécier cet objectif, vous devrez **suivre vos achats de matières premières** ou encore **le nombre d'heures facturées**.

Me reste-t-il du carburant ?

La trésorerie est le carburant de l'entreprise : sans argent disponible pas d'achat, pas de salaire et donc pas de moyen pour réaliser le chiffre d'affaires à atteindre. Cette série d'indicateurs va donc mettre l'accent sur deux points :

- La capacité de l'entreprise à **gérer de façon optimale les encaissements** et décaissements. Parmi les indicateurs à retenir : les délais de réalisation des factures et leur encaissement, les factures restant à payer, le solde bancaire...
- Quelle est la **marge de sécurité de l'entreprise** ? Est-elle assez solide ? À combien de mois de charges fixes correspondent mes réserves ? Plus cette trésorerie de précaution est importante et plus grande sera votre **capacité à accompagner la montée en puissance de l'activité** ou à faire le "dos rond" si le développement est plus lent que prévu. C'est l'histoire de la cigale et de la fourmi dans sa version économique. ■



CONSEIL D'EXPERT
Déjà paru...
et toujours pertinent !

ADAPTER SES ÉQUIPES AU FIL DE LA CROISSANCE

BIEN GÉRER SES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est une pierre angulaire de l'entreprise. Si elle est mal appréhendée, elle peut freiner son développement. Voici quelques conseils pour adapter vos ressources humaines à l'activité croissante de votre entreprise.

Christelle Dupin Rapport,
RESPONSABLE JURIDIQUE

La croissance d'une entreprise impacte nécessairement la gestion des ressources humaines : recrutement pour faire face à l'augmentation de l'activité, nouvelle organisation du temps de travail à mettre en place et analyses financières de ces changements. Une fois que vous aurez fait le bilan de vos moyens humains et financiers, il faudra **bien s'assurer que la croissance est un phénomène durable** et pas un événement saisonnier ou isolé, car la réponse en termes de gestion des ressources humaines sera différente.

ANALYSER VOS RESSOURCES EN INTERNE

Vos équipes ont-elles les compétences nécessaires pour accompagner la croissance de votre activité ? Pouvez-vous faire évoluer des salariés ou faut-il aller chercher des compétences en externe ? Il s'agira de **retenir les talents, faire progresser les autres et étoffer vos équipes**.

FORMER

Il est souhaitable de mener une réflexion à court et moyen terme sur votre plan de formation. Une montée en compétences pour certains collaborateurs peut être proposée : les entreprises en forte croissance ont probablement des postes de manager à créer qui peuvent être pourvus en interne. **Formez vos collaborateurs pour qu'ils se sentent impliqués dans la croissance de l'entreprise** et accompagnez-les tout au long de leur parcours !

RECRUTER

La croissance rime souvent avec le besoin d'intégrer de nouveaux collaborateurs. Après avoir évalué le coût des embauches, il conviendra d'**être vigilant sur l'intégration des nouveaux arrivants**. Parfois vous serez amené à recruter des équipes entières. Ainsi, vous passerez peut-être d'un profil de TPE à PME. Dans ces conditions, vous devrez vous structurer. Affecter un tuteur à chaque nouvelle recrue est une étape clé pour une intégration réussie. Désigner un responsable et obtenir l'adhésion des employés est également un moteur de réussite.

S'ORGANISER

Croissance d'entreprise ne rime pas toujours avec trésorerie disponible. Vous avez des besoins de main-d'œuvre à court terme sans pour autant avoir les moyens de recruter ? Vous pouvez **mener une réflexion sur l'organisation du temps de travail**, tout en respectant la législation sociale : faire effectuer des heures supplémentaires, mettre en place la modulation du temps de travail (alterner des périodes de forte activité et les compenser par des périodes de faible activité, ainsi vous limitez voire annulez le coût des heures supplémentaires), créer des équipes pour augmenter votre amplitude de production ou même envisager le travail de nuit.

SE FAIRE ACCOMPAGNER

Pour mener une politique RH efficace dans le cadre d'une croissance, il convient de **s'entourer de spécialistes** (juristes, comptables, conseillers...), de prendre conseil et d'externaliser certaines tâches (par exemple, la gestion de la paye). In fine, **la réussite de votre croissance dépend de votre capacité à vous structurer, communiquer et déléguer**.



CONSEIL D'EXPERT
Déjà paru...
et toujours pertinent !

LA FORMATION : UN OUTIL STRATÉGIQUE

RÉPONDRE À DES ENJEUX MULTIPLES

Pour une entreprise, l'intérêt de mettre en place un processus de formation relève avant tout d'une démarche pragmatique : la formation doit répondre à un besoin, à une stratégie à moyen terme.

À ce titre, elle est un outil de pilotage majeur de l'entreprise.

Serge Thomas,
CONSEILLER D'ENTREPRISE

Répondre à une évolution technique

Souvent dans les petites entreprises, le besoin de formation répond à des enjeux techniques. Se former pour utiliser un nouveau matériau, manipuler un logiciel plus performant, réparer des véhicules de plus en plus sophistiqués, maîtriser une nouvelle norme ou réglementation, etc. Petites ou grandes, toutes les entreprises savent qu'elles doivent engager des actions de formation de leurs effectifs pour **rester en phase avec les évolutions techniques et/ou technologiques**.

Former pour recruter et fidéliser

Vous l'avez remarqué : nombre d'entreprises de petite taille peinent à recruter du personnel. Embaucher un apprenti, un salarié avec peu d'expérience... peut être une option à condition de se projeter dans le temps, d'anticiper les besoins en construisant un profil de poste évolutif. Cette démarche, si elle ne permet pas de répondre à un besoin urgent de main-d'œuvre qualifiée, est intéressante pour **préparer l'avenir et fidéliser des salariés** en leur donnant des perspectives d'évolution ou de perfectionnement. Dans ce schéma, la formation fait partie intégrante du processus de recrutement.

Former pour gérer une entreprise en développement

Une autre dimension de la formation concerne plus particulièrement le dirigeant d'une entreprise en développement. Passer de zéro à 5, 6 ou 10 salariés est un véritable bouleversement dans la façon de travailler du dirigeant. Certes, son savoir-faire technique reste important mais il devra apprendre à recruter, manager, organiser, gérer, vendre... Pour réussir ce développement, il faudra aussi **savoir déléguer et bien s'entourer** afin de rester concentré sur les tâches managériales et commerciales. La formation et l'accompagnement du dirigeant dans la durée permettront de mieux prendre en main cette mutation plutôt que de la subir.

Des enjeux organisationnels

Être convaincu de l'intérêt d'instaurer une politique de formation n'est pas suffisant, encore faut-il mettre en place une organisation capable de porter ce projet. Plusieurs préalables doivent être respectés :

- En premier lieu, l'entreprise doit **bâti un programme de formation** en lien avec les compétences et le profil de poste (présent et futur) du salarié formé.
- En second lieu, le processus de formation doit être planifié pour **ne pas entrer en concurrence avec la charge de travail de l'entreprise**. Par définition, les salariés et/ou le dirigeant, lorsqu'ils sont en formation, ne sont pas à la production.
- Enfin, si tout ou partie de la formation doit être faite en interne, il est fondamental de **désigner un formateur qui aura les compétences, la pédagogie et le temps d'accompagner efficacement les salariés concernés** dans un cadre dédié. De ce point de vue, l'action de formation ne doit pas être raisonnée comme une tâche "en plus du reste". Si le formateur doit arbitrer entre ses tâches de production et de formation, il est probable que la priorité ira à la production et le processus de formation à l'échec. ■





■ SMIC HORAIRE BRUT ET MINIMUM GARANTI

	À partir du 01/10/2021
Smic horaire	10,48 €
Smic mensuel base 35 h	1 589,47 €
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) Rétention 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
4° trim. 2020	130,52	+ 0,20 %
1° trim. 2021	130,69	+ 0,09 %
2° trim. 2021	131,12	+ 0,42 %
3° trim. 2021	131,67	+ 0,83 %

■ 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 3 2020	T 4 2020	T 1 2021	T 2 2021	2020
18,6 %	- 1,10 %	0 %	1,10 %	- 8 %

Source : Insee

■ COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS

Date de clôture de l'exercice comptable	Taux maximum des intérêts déductibles
30/04/2021	1,19 %
31/05/2021	1,19 %
29/06/2021	1,19 %
30/07/2021	1,18 %
30/08/2021	1,18 %
29/09/2021	1,18 %

Source : Chiffres et taux F. Lefebvre

■ CONSOMMATION DES MÉNAGES

	T 3 2020	T 4 2020	T 1 2021	T 2 2021	2020
Consom. des ménages	18,3	- 5,5	0	1	- 7,2
Alimentaire	- 2,4	0,70	0,5	- 1,8	3
Biens fabriqués	38,4	- 8	0,3	- 4,6	- 8,4
Énergie	16,1	- 3,3	3,3	0,8	- 7,3

Source : Insee - Évolutions en pourcentage

■ PRODUCTION

	T 3 2020	T 4 2020	T 1 2021	T 2 2021	2020
Production branche	18	- 0,5	0,3	1,5	- 8,5
Construction	39,9	- 0,3	1,1	2,5	- 13
Services marchands	15,6	- 1,6	0,2	2,3	- 8,2
Services non marchands	18,4	- 0,4	0,2	0	- 3,4

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





Source : Analyses et Perspectives
ACS 2020 / 2021

agenda

DÉCLARATIONS À FAIRE DANS LES PROCHAINS MOIS

- 15 déc. :** Acompte IS et CFE
- Janv. :** Taxe sur les véhicules de société à déclarer avec la TVA
- < 15 fév. :** Déclaration intérêts de comptes associés et dividendes
- 15 fév. :** Liquidation IS (pour les clôtures 31 octobre)
- < 28 fév. :** Contribution à la formation professionnelle continue

ALIMENTATION GÉNÉRALE

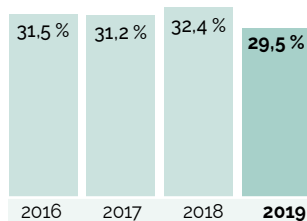
Références Nationales

Échantillon constant	2018	2019
CA HT	427 010 €	436 157 €
Nombre UMO	2,49	2,47
CA/UMO	171 490 €	176 582 €
Marge/UMO	54 108 €	55 901 €
EBE	34 510 €	33 779 €
Résultat courant	26 333 €	25 623 €

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

Taux de marge globale

Échantillon non constant



ÉVÉNEMENT CLÉ

10 % des foyers français ont acheté en ligne en 2020 alors qu'ils n'étaient pas clients en ligne avant le confinement.

Analyse

► L'augmentation du chiffre d'affaires (+ 2,1 %) ne se retrouve pas au niveau des indicateurs de rentabilité. En cause, l'augmentation de la masse salariale non pas en nombre d'UMO (stable entre 2018 et 2019) mais en montants, ainsi que la baisse significative de la marge globale (- 2,9 %). Cette baisse est d'autant plus surprenante qu'elle fait suite à une augmentation de plus d'un point sur l'exercice précédent.

Perspectives

► Une tendance de fond émergeait avant la Covid-19, concernant la consommation alimentaire des jeunes : manger hors du domicile. Une tendance contrée en 2020 par le confinement et les restrictions de déplacement. Autre évolution sensible du secteur : l'arrivée en masse de néo-commerçants, souvent jeunes et très diplômés, qui veulent, à leur manière, accompagner les ruptures de modes de consommation. C'est une catégorie de professionnels du commerce alimentaire qui veut s'éloigner des codes de la grande distribution en étant ultra-connectée et bonne communicante sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, l'e-commerce alimentaire (dont le drive représente 80 %) a de beaux jours devant lui à en croire les récentes études qui démontrent une croissance sur ce canal de distribution depuis le confinement du printemps 2020. Toutes les grandes enseignes le déploient sur le territoire. Il s'agit d'un autre métier que le commerce traditionnel, ce qui freine les petits acteurs. Les deux vecteurs sur lesquels les commerçants vont pouvoir s'appuyer pour faire face à la crise sont la proximité (géographique et sociale) et la technologie (logistique, commercialisation et communication).

RESTAURATION

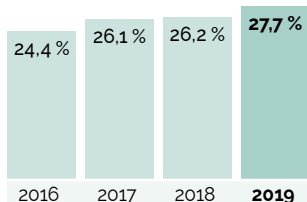
Références Nationales

Échantillon constant	2018	2019
CA HT	238 542 €	245 274 €
Nombre UMO	3,45	3,55
CA/UMO	69 143 €	69 091 €
Marge/UMO	45 837 €	45 768 €
EBE	35 181 €	34 728 €
Résultat courant	28 063 €	27 960 €
Taux de marge globale	66,3 %	66,2 %

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

Masse salariale / Chiffre d'affaires

Échantillon non constant



ÉVÉNEMENT CLÉ

En France, 5 000 nouveaux restaurants ont été référencés sur 2 des 3 plateformes principales de livraison (JustEat et Deliveroo) depuis mai 2020. Doublement du nombre de restaurants sur Ubereats.

Analyse

► La hausse de près de 3 % du chiffre d'affaires n'a pas permis de compenser la hausse de la masse salariale de près de 5 % et des charges courantes de près de 3 %, ce qui engendre une légère contraction du niveau de rentabilité des restaurateurs. Malgré cela, la trésorerie a progressé de 10 % et, dans le même temps, l'endettement bancaire a reculé de 12 %.

Perspectives

► Directement touchés par la crise sanitaire, les restaurateurs doivent innover, se réinventer, pour conserver une rentabilité avec un protocole sanitaire strict, nécessitant bien souvent de limiter très fortement le nombre de couverts en salle. Il semble notamment essentiel d'accélérer la digitalisation, de développer la vente à emporter, les services de click&collect ou de livraison. En parallèle, une réflexion doit être menée par les restaurateurs afin d'adapter leurs menus face aux contraintes et limites de la livraison de repas. À l'instar des plateformes de livraison comme Ubereats ou Deliveroo, des services locaux de livraison se développent comme Shopopop (région Nouvelle-Aquitaine). Les restaurateurs peuvent également dépasser le côté concurrentiel en se regroupant et créant par eux-mêmes leur offre locale, voire en l'élargissant à l'ensemble des métiers de bouche (bouchers-charcutiers, boulangers...).

Votre magazine Gérer pour Gagner évolue en 2022



À la pointe

Nouvelles
rubriques



En immersion
**Anticiper pour
savoir réagir**

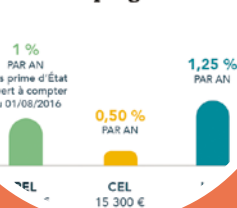
La règle de 3
**Piloter la trésorerie
d'une activité
irrégulière**

Dans une activité
cyclique ou fluctuante,
la trésorerie est plus
que jamais le nerf de
la guerre. Le gérer
sur l'année n'est pas
toujours simple, les
entrées et sorties
d'argent n'étant pas
toutes et pas toujours
prévisibles.

1
**PILOTER LA
TRÉSORERIE
AU QUOTIDIEN**

Le premier principe de la gestion de la trésorerie est de gérer au quotidien. C'est-à-dire de suivre les entrées et les sorties d'argent au jour le jour. Cela permet de détecter rapidement les écarts et d'ajuster la trésorerie en conséquence.

des livrets d'épargne



Plus de données
chiffrées

Version digitale

GÉRER pour GAGNER

- Une plateforme dédiée disponible sur votre extranet Cerfrance
- Des contenus adaptés à une lecture sur le web