

98  
JUILLET 2021



2021

**l'odyssée de l'après-Covid**

PAGE 5

**EN CAHIER CENTRAL :**

Les indicateurs  
de gestion : quels  
sont-ils, lesquels  
retenir ?



C.G.A.FRANCE



# Plan de relance : les mesures de soutien aux entreprises

Comme chaque année, la fiscalité évolue sous l'effet de la loi de finances. Au menu de l'édition 2021 : des baisses d'impôts pour les entreprises, mais aussi des aides destinées à remettre l'économie à flot. De quoi mettre un peu de baume au cœur des indépendants et des entrepreneurs, mis à rude épreuve par la crise sanitaire. Voici une sélection des principales nouveautés.

**E**n matière de fiscalité professionnelle, la loi de finances pour 2021 met en œuvre le fameux allègement des impôts de production prévu par le plan de relance de l'économie, un allègement qui concerne autant la CFE et la CVAE que la taxe foncière des établissements industriels. Et, autre aide apportée aux entreprises pour leur permettre de reconstituer leur trésorerie, un crédit d'impôt exceptionnel est octroyé aux bailleurs qui consentent un abandon de loyer... sans oublier une aide accordée aux TPE pour les accompagner dans leur transition énergétique, que nous vous proposons de découvrir ci-après.

## Rénovation énergétique : un nouveau crédit d'impôt

Nous vous l'annonçons dans notre précédente édition (en page 4 de notre Passerelle 97), un crédit d'impôt est mis en place pour accompagner les entreprises dans leur transition écologique. Objectif affiché : participer à la réduction de la consommation d'énergie finale des bâtiments d'au moins 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050 par rapport à 2010.

### ■ Quelles entreprises sont concernées ?

Sont visées les petites et moyennes entreprises, sans distinction de secteur d'activité, soumises à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu selon un régime réel, qu'elles soient propriétaires ou locataires de leurs locaux. Pour info, par PME (au sens de la réglementation européenne), il faut entendre les entreprises employant

moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 M€ ou le total de bilan annuel est inférieur à 43 M€.

### ■ Quels travaux sont éligibles ?

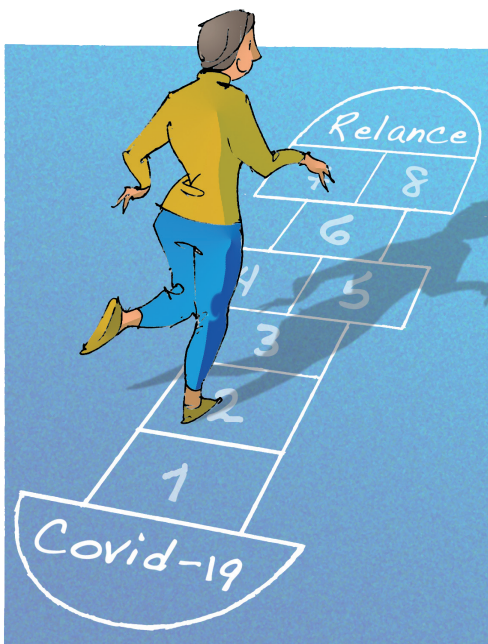
Pour bénéficier du crédit d'impôt, les entreprises doivent engager certains travaux d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments ou parties de bâtiments à usage tertiaire (commerces, bureaux, entrepôts...) affectés à leur activité (commerciale, industrielle, artisanale, libérale ou agricole). Sont, en particulier, éligibles les dépenses engagées au titre de l'acquisition et de la pose :

- d'un système d'isolation thermique (combles, murs, notamment) ;
- d'un chauffe-eau solaire collectif ;
- d'une pompe à chaleur autre que air/air ;
- d'un système de ventilation mécanique ;
- d'une chaudière biomasse ;
- d'un système de régulation ou de programmation du chauffage et de la ventilation.

Pour plus de garanties, il faudra se référer à l'arrêté qui dressera la liste et les caractéristiques techniques des équipements ouvrant droit au crédit d'impôt ; par ailleurs, l'entreprise qui réalisera les travaux doit être qualifiée RGE (reconnu garant de l'environnement). Autre précision : le bâtiment doit être achevé depuis plus de deux ans à la date d'exécution des travaux.

### ■ Quel est le montant du crédit d'impôt ?

Le crédit d'impôt s'élève à 30 % du prix de revient hors taxes des dépenses éligibles (incluant le coût de la main d'œuvre et celui d'une éventuelle maintenance), engagées entre le 1<sup>er</sup> octobre 2020 et le 31 décembre 2021, déduction faite des





aides publiques et des aides perçues au titre des certificats d'économie d'énergie à raison des opérations ouvrant droit au crédit d'impôt. Son montant, par entreprise, ne peut cependant excéder 25 000 € sur toute la durée du dispositif. Ce crédit sera imputable sur l'impôt dû par l'entreprise au titre de l'année civile d'engagement des dépenses. Et si l'avantage fiscal dépasse l'impôt dû, l'excédent lui sera versé.

## CET, taxe foncière : baisse des impôts de production

Appliquant l'une des mesures phares du plan de relance de l'économie, la loi de finances pour 2021 met en œuvre un allègement des impôts dits « de production », et ce dès 2021. Cela vise, en pratique, la taxe foncière acquittée au titre des établissements industriels ainsi que la contribution économique territoriale (CET), elle-même composée de la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE) et de la cotisation foncière des entreprises (CFE).

### ■ Réduction de la CVAE

Pour rappel, la CVAE est due, au profit des collectivités territoriales, par les entreprises dont le chiffre d'affaires hors taxes excède 500 000 €. Cette taxe est désormais réduite de moitié pour toutes les entreprises qui en sont redevables (cette réduction correspondant à la part de l'impôt qui revient aux régions). Parallèlement, le taux du plafonnement de la CET en fonction de la valeur ajoutée passe de 3 à 2 %. Une diminution qui vise à éviter que la réduction de 50 % de la CVAE n'entraîne une baisse corrélative du dégrèvement lié à ce plafonnement. Car, dans ce cas, la mesure ne serait pas réellement bénéfique aux entreprises. À noter : la CET ne doit pas dépasser un pourcentage de la valeur ajoutée produite par l'entreprise (« le plafonnement »). À défaut, l'entreprise bénéficie, sur demande, d'un dégrèvement à hauteur du différentiel entre la CET payée et le plafonnement.

### ■ Exonération de CET en cas de création d'établissements

Sur délibération des collectivités bénéficiaires de l'imposition, une

exonération totale de CFE, et donc de CVAE, pendant trois ans, peut être instaurée pour les créations et extensions d'établissements réalisées à partir de 2021. Cette exonération peut donc s'appliquer, au plus tôt aux impositions dues au titre de 2022 pour les créations d'établissements (l'année d'ouverture étant déjà exonérée) et aux impositions dues au titre de 2023 pour les extensions d'établissements (la période de référence utilisée pour calculer la CFE étant l'avant-dernière année précédant celle de l'imposition). Pour en profiter, les entreprises doivent en faire la demande auprès du service des impôts dont relève l'établissement.

### ■ Réduction de la CFE et de la taxe foncière dues par les établissements industriels

Pour l'imposition à la CFE et à la taxe foncière, la valeur locative des établissements industriels est normalement évaluée selon une méthode comptable. Cette méthode est basée sur l'application de taux d'intérêts au prix de revient des différents éléments (bâtiment, terrain) de l'établissement. Taux qui sont désormais réduits de moitié, permettant d'alléger significativement la CFE et la taxe foncière dues pour ces établissements.

## CET, taxe foncière : baisse des impôts de production

Les bailleurs qui abandonnent leur loyer au profit d'entreprises mises en difficulté par la crise sanitaire peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt. Explication.

### ■ Bailleurs et locaux éligibles au crédit d'impôt

Ce crédit s'applique :

- aux bailleurs personnes physiques (uniquement s'ils sont résidents français) ou morales ; le régime fiscal (IR ou IS) et le régime d'imposition (régime micro ou réel) sont indifférents ;
- à raison des abandons ou des renoncations définitifs des loyers HT et hors accessoires ;
- échus au titre du mois de novembre 2020 ;
- dès lors qu'ils sont afférents à des locaux situés en France ;
- et consentis au plus tard le 31 décembre 2021.

### ■ Critères à remplir par l'entreprise locataire

Ces renoncations doivent profiter aux entreprises qui :

- prennent en location des locaux faisant l'objet d'une interdiction d'accueil du public (bars, restaurants...) ou exercent leur activité principale dans un secteur particulièrement touché par la crise sanitaire ;
- ont un effectif de moins de 5 000 salariés ;
- n'étaient pas en difficulté au 31 décembre 2019 ;
- n'étaient pas en liquidation judiciaire au 1<sup>er</sup> mars 2020.

### ■ Montant du crédit d'impôt

Le crédit d'impôt est, en principe, égal à 50 % des abandons de loyers, étant observé que le bailleur devra déposer une déclaration spécifique, dans les mêmes délais que sa déclaration de revenus ou de résultats. ■

### Gare aux liens familiaux ou de dépendance entre le bailleur et le locataire

Une clause anti-abus précise que si l'entreprise locataire est exploitée par un ascendant, un descendant ou un membre du foyer fiscal du bailleur, ce dernier doit pouvoir justifier des difficultés de trésorerie de son locataire. La même condition est imposée s'il existe des liens de dépendance entre l'entreprise et le bailleur.

*NB : l'administration confirme que l'insertion d'une clause de retour à meilleur fortune fait obstacle à l'application du crédit d'impôt, l'abandon devant être définitif*

# Brèves . Brèves . Brèves

## Cadeaux et bons d'achat : 171 € par salarié en 2021

**Pour échapper aux cotisations sociales, la valeur des cadeaux et des bons d'achats offerts aux salariés ne doit pas dépasser 171 € en 2021.**

En théorie, les cadeaux et bons d'achats alloués aux salariés par le comité social et économique ou, en l'absence de comité, par l'employeur, sont soumis aux cotisations sociales, à la CSG et à la CRDS. En pratique toutefois, l'Urssaf fait preuve de tolérance. Après le doublement exceptionnel du plafond décidé à la fin d'année 2020, échappent ainsi aux cotisations sociales les cadeaux et bons d'achat dont le montant global alloué à chaque salarié sur une même année civile ne dépasse pas 5 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale. Une limite qui s'élève pour 2021 à 171 €. Si ce seuil est dépassé, un cadeau ou un bon d'achat peut quand même être exonéré de cotisations sociales. Mais à certaines conditions seulement ! Il faut, en effet, que le cadeau ou le bon d'achat soit attribué en raison d'un événement particulier comme notamment une naissance, un mariage, la rentrée scolaire ou Noël. De plus, sa valeur unitaire ne doit pas excéder 171 €. Enfin, s'il s'agit d'un bon d'achat, celui-ci doit mentionner la nature du bien qu'il permet d'acquérir, le ou les rayons d'un grand magasin ou encore le nom d'un ou plusieurs magasins spécialisés (bon multi-enseignes). Attention : à défaut de respecter l'ensemble de ces critères, le cadeau ou le bon d'achat est assujéti, pour la totalité de sa valeur, aux cotisations sociales.

## Fiscalité des véhicules : encore des changements

**La taxe sur les véhicules de sociétés ainsi que le malus automobile font l'objet de plusieurs aménagements.**

La taxe sur les véhicules de sociétés (TVS) est à nouveau modifiée par la loi de finances pour 2021, à tout le moins pour celle due au titre de 2021, à verser en janvier 2022. Le barème de cette taxe reposera sur un tarif appliqué de façon linéaire, en fonction des émissions de CO<sub>2</sub> du véhicule, et non plus sur un système

par tranches. Par ailleurs, à compter de 2022, les deux composantes de la TVS seront remplacées par deux taxes annuelles, une taxe sur les émissions de CO<sub>2</sub> et une taxe relative aux émissions de polluants atmosphériques (en fonction de l'âge du véhicule et du type de carburant utilisé). Enfin, le nouveau malus automobile, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2021, est revu et corrigé ; pis, il est fortement alourdi sur trois ans. Et à partir de 2022, un malus lié au poids du véhicule s'y ajoutera. Son tarif est, en principe, fixé à 10 €/kg pour la fraction du poids excédant 1,8 tonne, étant observé que le cumul des deux taxes ne peut pas excéder le tarif maximal du malus auto.

*Art. 55 et 171, loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020, JO du 30*

## Taux d'intérêt légal pour 2021 : quelle évolution ?

**Au 1<sup>er</sup> semestre 2021, le taux de l'intérêt légal s'établit à 0,79 % pour les créances dues aux professionnels.**

Pour le premier semestre 2021, le taux de l'intérêt légal est fixé à :

- 3,14 % pour les créances dues aux particuliers (3,11 % au second semestre 2020) ;
- 0,79 % pour les créances dues aux professionnels (0,84 % au second semestre 2020).

Rappelons que depuis quelques années, deux taux de l'intérêt légal coexistent : l'un pour les créances dues à des particuliers (plus précisément à des personnes physiques qui n'agissent pas pour des besoins professionnels), l'autre pour les créances dues à des professionnels. Ce taux sert à calculer, en l'absence de stipulations conventionnelles, les intérêts de retard dus en cas d'impayé par un débiteur après qu'il a été mis en demeure. Il sert aussi à déterminer le taux minimal des pénalités applicables entre professionnels en cas de retard de paiement d'une facture. Ce dernier taux, qui doit être mentionné dans les conditions générales de vente, ne peut pas être inférieur à trois fois le taux de l'intérêt légal, soit à 2,37 % à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021. ■

*Arrêté du 21 décembre 2020, JO du 26 décembre 2020*

Débiteur (celui qui doit)	Créancier (à qui l'argent est dû)	Taux		
		Taux du 1 <sup>er</sup> semestre 2021	Taux du 2 <sup>ème</sup> semestre 2020	Taux du 1 <sup>er</sup> semestre 2020
Particulier	Particulier	3,14 %	3,11 %	3,15 %
Professionnel	Particulier	3,14 %	3,11 %	3,15 %
Particulier	Professionnel	0,79 %	0,84 %	0,87 %
Professionnel	Professionnel	0,79 %	0,84 %	0,87 %

# THÈMA PASS



## 2021, l'odyssée de l'après-Covid

**Vous avez un projet qui vous tient à cœur ? Vous désirez développer une nouvelle activité ou créer carrément une autre affaire. Pour se projeter dans l'avenir -et en particulier dans l'après Covid- et concrétiser ce rêve, il est d'abord nécessaire d'identifier les nouvelles tendances, de décrypter le marché et de surveiller la concurrence. Autrement dit de faire une étude de marché.**

**C**omment créer une nouvelle activité, voire une entreprise après la crise sanitaire de la Covid-19 ? Telle est la question que se posent tous les porteurs de projets. Non sans quelque inquiétude, tant l'économie a été durement touchée par les confinements et autres couvre-feux à répétition...

### Savoir tirer parti de la crise

Pour autant, si l'on ne peut pas nier ni même sous-estimer ses dommages, cette crise aura aussi permis à quelques-uns des entrepreneurs les plus audacieux de se saisir de belles opportunités. Mieux, de nombreuses entreprises innovantes ont éclos et certaines vont très certainement connaître un beau succès, se jouant ainsi de la crise... Savez-vous d'ailleurs qu'en chinois, le mot « crise » n'existe pas ? L'idéogramme qui exprime ce concept est en fait composé de deux autres mots : danger et opportunité. Les dangers, nous les connaissons : inadaptation des produits, nouvelles formes de concurrence, épuisement de la trésorerie, faillites, manque de confiance en soi et dans l'avenir... Et du côté des opportunités, qu'en est-il ? À l'évidence, c'est maintenant, en période de crise, que les dangers peuvent -et doivent- se transformer en opportunités. Mais si quelques établissements trébuchent, et parfois disparaissent, nous avons délibérément pris le parti de considérer le verre à moitié plein et non à moitié bu, en vous livrant ce dossier. Il contient quelques pistes et une série (certes non exhaustive) de conseils pour concrétiser votre idée dans ce que les médias appellent sans doute un peu abusivement « le monde d'après ». Cependant, même si certains projets ont réellement avorté

durant cette période, pour une raison ou une autre, il n'est pas exclu qu'une grande partie d'entre eux a « seulement » pris du retard. À terme, ils finiront par voir le jour, quitte à être remaniés pour prendre en compte les nouvelles réalités du marché. À cela, il faut aussi ajouter tous les nouveaux projets ayant « germé » durant les confinements. En effet, ces périodes n'ont pas eu que des effets négatifs. Propices à la réflexion, voire à l'introspection, elles ont donné le goût à beaucoup de salariés, partiellement ou totalement privés de leur emploi, de créer leur propre structure, et à des chefs d'entreprise déjà installés de revoir leur copie en réorientant en profondeur leur activité. À n'en point douter, le nombre de créations d'entreprises devrait repartir à la hausse dans les prochains mois. Au point de retrouver « son niveau d'avant-crise » ou même de le dépasser ! Gare cependant à un excès d'optimisme, nous parlons ici du volume de créations d'entreprises, et non du solde net entre créations et défaillances d'entreprises, qui risquent d'être tout aussi réelles... Quoi qu'il en soit, dans ce contexte, il est essentiel de bien préparer votre projet pour prendre l'avantage sur la concurrence.

### Identifier les secteurs porteurs d'après-crise

Premier conseil pour créer une entreprise après cette crise sanitaire : analysez les nouvelles tendances de la société pour vous diriger vers un secteur d'avenir. En effet, en bouleversant les besoins et les attentes des consommateurs, cet épisode est aussi en train de remodeler l'économie. S'il est encore difficile de prévoir tous les changements, divers facteurs laissent penser que les secteurs suivants sont particulièrement porteurs.





● **L'e-santé**

Si le secteur de l'e-santé était déjà en expansion avant la crise sanitaire, cette dernière lui a incontestablement donné les lettres de noblesse qu'on semblait lui refuser jusqu'alors. L'exemple le plus parlant est certainement celui de la télémédecine : confinement oblige, le nombre de téléconsultations a carrément explosé ! Un phénomène qui ne va sans doute pas s'étioler car, contre toute attente, de nombreux patients ont apprécié cette expérience « forcée », alors qu'ils étaient auparavant peu enclins aux consultations à distance (par peur de la déshumanisation des échanges et d'un piratage possible de leurs données personnelles, entre autres). De même, beaucoup de médecins ont appris à apprécier cette pratique durant le confinement ; le gouvernement favorise encore et toujours l'essor de l'e-santé en vertu du plan « Ma Santé 2022 », notamment pour faciliter l'accès aux soins dans ce qu'il est convenu d'appeler les « déserts médicaux ». Autre point à prendre en compte : après l'épidémie de coronavirus, la santé va certainement rester une des préoccupations majeures des Français. C'est donc définitivement le bon moment pour créer une entreprise ou de développer une activité, un service dans le secteur de la télémédecine, des applications santé ou encore des dispositifs médicaux connectés.

● **Le numérique et l'e-commerce**

Le numérique (que l'on appelle aussi le digital) et son corollaire l'e-commerce sont deux grands secteurs porteurs pour créer une entreprise après la crise de la Covid-19. Est-ce un bien ou un mal ? Certains s'en plaindront quand d'autres s'en réjouiront. Le constat est en tout cas sans appel : la plupart des études prévisionnelles s'accordent sur le fait que cette crise va consacrer, à tout le moins accélérer la digitalisation de nos modes de vie. Des exemples ? Citons notamment l'envol du télétravail, qui va sans doute durablement être adopté par de nombreux employeurs et une partie de leurs salariés, pour ses aspects pratiques. À lui seul, il dégage déjà plusieurs opportunités de business ! Vous pouvez par exemple créer ou distribuer des outils innovants pour faciliter le management à distance, ou encore vous tourner vers du mobilier ergonomique destiné à optimiser le confort de travail à domicile... Outre le télétravail, reprenez aussi la montée en puissance des plateformes permettant

## LES QUESTIONS À SE POSER

- **À qui vendre ?**  
Il est important de définir le plus précisément possible sa (future) clientèle : sa répartition géographique, sa composition socio-professionnelle, sa capacité de consommation...
- **À quel besoin correspond le produit ou le service ?**  
Quelles sont les attentes des futurs clients (de la sécurité, plus de confort ou de rapidité, réaliser des économies, avoir le choix...)?
- **Quels sont les concurrents ?**  
Il est en effet impératif d'analyser les atouts de ses concurrents, les concurrents directs qui proposent le même produit comme les concurrents indirects, ceux qui proposent un produit différent... mais qui, finalement, satisfait les mêmes besoins.
- **Quels sont les moments propices à l'achat ?**  
Il faut se demander si l'activité projetée est régulière, ponctuelle, voire accidentelle, si elle est sujette à des variations saisonnières, si les achats sont programmés ou intuitifs...
- **Comment estimer son chiffre d'affaires prévisionnel ?**  
En recoupant les différentes données ainsi recueillies, vous devez être en mesure d'évaluer le nombre de clients potentiels, puis leur volume de consommation possible, et donc le chiffre d'affaires estimé...

d'organiser des réunions en ligne et autres visioconférences, aussi bien dans le cadre professionnel que privé, sans oublier les multiples solutions de divertissement culturel (cinéma, jeux-vidéos) ainsi que les applications dédiées au sport. L'e-commerce connaît également une belle progression, notamment pour les biens de première consommation. Tout comme le drive d'ailleurs, dont le succès devrait perdurer, les consommateurs recherchant plus que jamais la praticité et la rapidité, même si ce moyen de faire ses courses connaît de grandes limites.

● **D'autres secteurs à surveiller de près**

Il existe encore de nombreux secteurs envisageables pour lancer une entreprise, ou plus simplement une activité nouvelle.

- La « GreenTech », croisement entre la révolution numérique (technologies de pointe et objets connectés) et la transition verte (innovation écologique). Ce secteur va sans doute prendre de l'ampleur. En effet, les consommateurs sortent de la crise avec une conscience

écologique accrue. C'est donc le bon moment pour vous tourner vers le marché des énergies renouvelables par exemple.

- La « Silver économie », dont l'utilité a été mise en lumière par la crise. Pour rappel, elle regroupe tous les services et outils digitaux aidant les personnes âgées à leur domicile ou en institut (ex : téléassistance, domotique, détecteur de chute...).

- La livraison de repas à domicile, qui pourrait bien partir à la hausse en raison de l'essor du télétravail, etc.

Toujours en quête d'inspiration ? Dans ce cas, restez à l'affût des prochaines études commerciales, à l'instar de celles qui peuvent être publiées par des instituts de sondages, votre syndicat professionnel ou vos organismes consulaires ; elles devraient encore fournir des données intéressantes sur les secteurs porteurs dans les prochains mois.

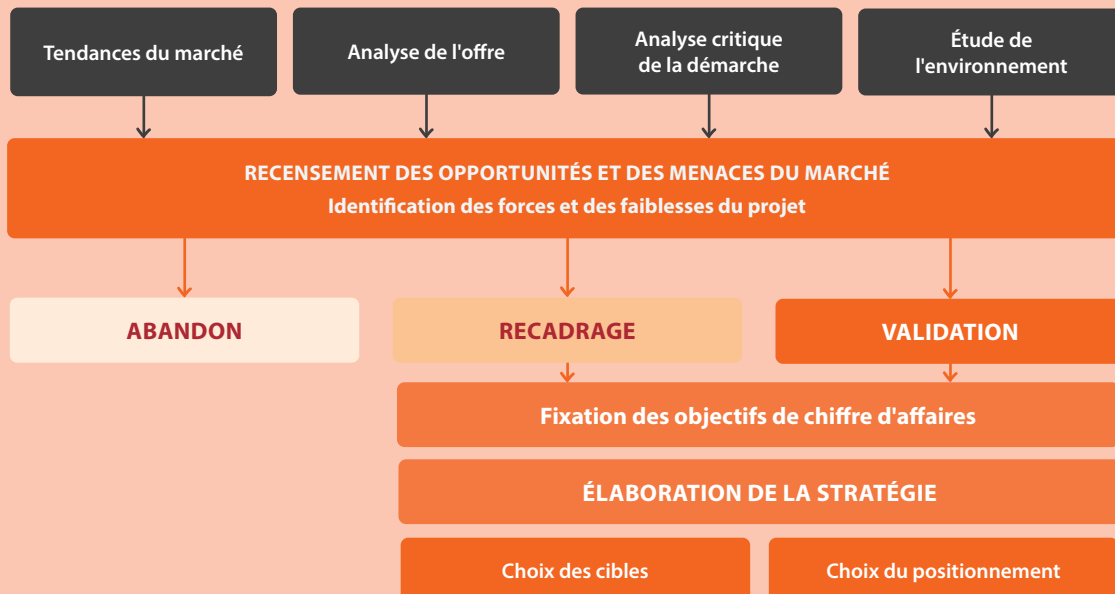
## Pourquoi et comment réaliser une étude de marché

Se lancer dans un secteur porteur avec une idée innovante, c'est très bien ! Mais pour que votre future entreprise connaisse le succès que vous escomptez, il faut passer du rêve à la réalité. Autrement dit, votre idée est arrêtée, elle répond aux nouvelles attentes de la société : il est maintenant temps de la concrétiser. Spontanément, le premier réflexe de beaucoup de créateurs ou d'entrepreneurs est d'anticiper ses besoins de financement. Cette phase est toujours très préoccupante pour celles et ceux qui souhaitent démarrer leurs projets. Mais n'est-ce pas mettre

la charrue avant les bœufs ? N'est-il pas audacieux, voire dangereux d'entrevoir le financement de l'opération avant de s'assurer de sa faisabilité ? De l'existence même d'un marché potentiel, d'un chiffre d'affaires à venir ? Car sans marché, pas de clients (ou de nouveaux clients). L'étude de marché occupe donc une place clef dans l'élaboration d'un projet, qu'il s'agisse de la création d'une entreprise ou du développement d'une nouvelle activité. C'est un passage qui reste essentiel. Son but ? Vous permettre de vérifier que le secteur sur lequel vous souhaitez investir du temps, de l'énergie et de l'argent est porteur et de définir par la suite la stratégie commerciale *ad hoc*. « Une étude de marché est un ensemble de techniques permettant de comprendre, de mesurer et d'analyser les comportements,

les besoins et les attentes d'une population définie ». Dixit Wikipédia, l'encyclopédie libre du Web ! Et d'ajouter : « Les études utilisent aussi bien des techniques quantitatives telles que le sondage comme des techniques qualitatives telles que les réunions de groupe, voire les entretiens individualisés ». Concrètement, il s'agit de collecter des informations afin de valider vos hypothèses ou de les corriger. Cette recherche documentaire n'aura cependant de sens que si elle est complétée d'une enquête de terrain : une étape incontournable ! Si l'élaboration d'une telle étude nécessite un minimum de rigueur et de méthode, voire de professionnalisme, dans la plupart des cas, vous pourrez, en remplaçant le savoir-faire par du bon sens, la réaliser par vous-même.

## RÉALISATION D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ LA DÉMARCHÉ À SUIVRE



Il vous faudra cependant du temps. N'hésitez pas à vous faire aider, par exemple, par une ou un étudiant d'une école de commerce : un bon moyen pour lui d'effectuer un stage en entreprise, une porte ouverte, pour vous, vers les disciplines du marketing et de la communication. Il pourra, par exemple :

- effectuer la nécessaire recherche documentaire auprès de différentes sources : les chambres consulaires, votre syndicat professionnel, quelques sites Internet bien choisis ;

- récolter les prospectus publicitaires et autres annonces parues dans la presse émanant de vos concurrents directs. À ce propos, il ne faut pas négliger les offres d'emplois : si elles ne servent pas directement à valoriser l'image d'une entreprise, elles y contribuent de façon indirecte, et parfois involontaire en donnant toutes sortes d'informations sur ses perspectives de développement ;

- interviewer des professionnels du secteur, des prescripteurs, des donneurs d'ordre, des fournisseurs ou des sous-traitants ;

- en menant, sur le terrain, une enquête par entretiens, des sondages ou des mini-tests auprès de la clientèle-cible.

De votre côté, n'hésitez pas à prendre du temps pour visiter les salons professionnels, foires et autres manifestations (lorsque ces manifestations reprendront vie). En un temps record, vous pouvez amasser une somme incroyable de renseignements ; vous pouvez aussi y « sentir » le marché, notamment en observant les comportements des visiteurs... Élaborer une stratégie, c'est d'abord faire un double choix : cibler la clientèle potentielle intéressée par son projet et choisir un positionnement. C'est ensuite prendre une série de décisions.

## LES MÉTHODES DE SEGMENTATION

Méthodes	Critères de segmentation	Pour quelle clientèle ?
<b>La répartition socio-professionnelle</b>	Age, sexe, profession, région et type d'habitat, loisirs...	Pour une clientèle « grand public »
<b>Le « B to B »<sup>(1)</sup></b>	Secteur d'activité, volume de chiffre d'affaires, taille, possibilités de développement...	Pour un public d'entreprises, de professionnels
<b>L'approche comportementale</b>	Nature de l'achat : impulsif ou réfléchi, saisonnier, pérenne...	Pour une clientèle bigarrée, faite de particuliers et/ou de professionnels

(1) *business to business (d'entreprise à entreprise)*

### Cibler sa clientèle potentielle

Lorsque l'on évoque l'identification des cibles, l'on évoque tout simplement l'action d'identifier et de sélectionner des « segments » de clients. Autrement dit une ou plusieurs catégories de clients a priori intéressés par notre offre. Des exemples ? Le vendeur de jouets qui vise la population des enfants, le concessionnaire qui souhaite vendre davantage de voitures sans permis en s'adressant prioritairement à des personnes âgées. L'erreur serait par exemple de vouloir distribuer des tondeuses et des motoculteurs à une clientèle huppée installée en plein centre ville ! Le ciblage est au cœur de la stratégie. La première difficulté est de segmenter correctement son marché ; il existe de nombreuses méthodes de segmentation. Pour faire simple, on peut les regrouper en trois grandes catégories.

### Doser et mixer ses actions

Une fois l'étude exploratoire achevée et avant de passer concrètement à l'action, il s'agit de définir ce que les spécialistes appellent le « marketing mix », c'est-à-dire une coordination dosée et cohérente des décisions à prendre sur la définition du produit, de son prix, de son mode

de distribution et de sa communication. Autant de décisions qui auront un impact sur le marché.

**Le produit :** étendue de la gamme, variété des propositions, caractéristiques techniques du produit, aspect novateur, emballage... un produit, ce n'est pas seulement du matériel ; c'est aussi un service, en un mot le service qu'il rend, voire le bonheur qu'il apporte.

**Le prix :** haut de gamme, milieu de gamme ou premier prix : il faut définir le niveau du prix par rapport au marché et à la concurrence, mais aussi en fonction des apports du produit et des services qu'il apporte.

**La distribution :** quel circuit pour mettre les produits à disposition des clients ? Quel réseau de prescripteurs ? Quelle force de vente : agents commerciaux, VRP, vendeur...

**La communication :** quels outils de promotion retenir : publicité, marketing direct, relations publiques, presse, argumentaires commerciaux ? ■



# INFOS PASS



## VIE DU CENTRE

# Réforme des OA : qu'en-est-il exactement ?

La majoration de 25 % sur les revenus des professionnels non adhérents à un OA est réduite dès l'imposition des revenus de 2020... et sera supprimée en 2023. Rassurez-vous, votre avantage fiscal est toujours significatif et nous continuons à vous accompagner avec toujours la même détermination.

Dans la loi de finances pour 2021, une des mesures prévoit l'abrogation progressive de la majoration de 25 % du bénéfice en défaveur des non-adhérents d'un organisme de gestion agréé, pour les activités soumises à l'impôt sur le revenu. Si cette mesure, qui s'applique dès l'imposition des revenus 2020, n'est certes pas sans conséquences pour vous, ses effets sont, pour l'instant, plutôt limités.

### Petit rappel historique

En 1974, sous l'impulsion et la présidence de Valéry Giscard d'Estaing -disparu il y a quelques mois-, d'une belle idée naissait une grande institution : les centres de gestion agréés. Il s'agissait pour ses inspirateurs de rapprocher les conditions d'imposition entre salariés et non-salariés, tout en incitant via un avantage fiscal les indépendants à améliorer la transparence de leurs revenus professionnels. Rien de moins qu'un accord « gagnant-gagnant » entre les contribuables et l'administration, accord qui dure depuis quarante-sept ans !

### De la loi Essoc...

Mais le contexte a changé. Témoin, la loi du 10 août 2018 dite loi Essoc (pour un État au service d'une société de confiance), qui marque un changement d'état d'esprit de l'administration, brandissant à l'envi, tels des étendards, les mots de simplification, dialogue et... droit à l'erreur ! Mieux, elle informe, répond, explique, accepte les fautes. En un mot, elle invite les contribuables à emprunter un chemin de confiance... qu'elle interdit néanmoins, et avec la plus grande sévérité, à celles et ceux qui manient la fraude, en particulier lorsque celle-ci est répétée. L'administration veut faciliter la vie des acteurs économiques

au lieu d'en être un adversaire. On comprend alors que relever le bénéfice imposable d'un contribuable de 25 % sous prétexte qu'il n'est pas adhérent à un CGA est contraire à cet état d'esprit.

### ... à la nouvelle donne fiscale

Dès lors, les non-adhérents d'un CGA voient leur bénéfice majoré de 20 % pour le calcul de leur impôt sur les revenus 2020, étant observé que cette majoration sera de 15 % en 2021 puis de 10 % en 2022. Et aucune majoration ne sera appliquée aux revenus de 2023. Autrement dit, à partir de 2023, adhérent comme non-adhérent seront imposés sur la même base, à savoir leur bénéfice fiscal sans majoration. À ce jour, pas de panique, **être adhérent du CGA. FRANCE vous permet toujours, au titre des revenus de 2020, d'éviter la majoration de 20 % de votre bénéfice imposable ! C'est encore un avantage non négligeable.**

### Le mot de la fin ?

En supprimant progressivement la majoration fiscale de 25 %, la loi abolit une forme de « sanction », qui, aux yeux de l'administration, n'a plus de raison d'être. Pour autant, notre institution continue -et continuera- d'apporter à ses adhérents ainsi qu'au personnel des cabinets comptables souvent débordés, toute une palette de services et de prestations destinés à prévenir les difficultés, à travers notamment un dossier de gestion et des statistiques adaptés au monde de la TPE. Qui plus est, qui mieux que les CGA ont assuré, pendant plus de quatre décennies, avec autant de diversité et de régularité, l'information et la formation des artisans et des commerçants ? ■

# INFOS PASS



## FORMATION

# C'est décidé, je passe au numérique !

Contrairement aux idées reçues, la formation professionnelle ne concerne pas que les salariés, ni uniquement les grandes entreprises, qui plus est en cette période de crise sanitaire et économique. Alors, sachez saisir les opportunités en toute confiance, en particulier celles qu'offre France Num, le portail institutionnel de la transformation numérique des entreprises.

**S**i être à son compte n'a jamais été une sinécure, la complexité d'être dirigeant prend tout son sens en cas de crise, comme actuellement, face à l'épidémie de Covid-19. Témoin le nombre d'entreprises qui ont vu leur activité fragilisée, avec à la clef des clignotants qui sont brutalement passés du vert au rouge : absence de clients, décreue du chiffre d'affaires, interruption de la production, recours au chômage partiel, asphyxie de la trésorerie... Une première question se pose : comment retrouver rapidement un niveau d'activité satisfaisant après la crise ? les plus exigeants s'en poseront une seconde : peut-on le développer davantage ?

## Le numérique, un enjeu appelé à devenir réalité

Pour vendre plus à un plus grand nombre, pour se faire connaître, pour aller plus vite... le numérique est là pour faciliter votre activité professionnelle. Plus de prospects et de clients, un gain de temps et davantage de productivité : les entreprises qui l'utilisent chaque jour en retirent un retour d'investissement. Mais vers qui se tourner, à qui demander conseil ? L'initiative France Num veut rassembler sous une bannière commune l'ensemble des actions menées pour accompagner les entreprises vers le numérique. Voir ci-dessous le détail de ces prestations -toutes gratuites- auxquelles vous pouvez prétendre. Pour plus d'infos : [francenum.gouv.fr](http://francenum.gouv.fr) ■

## LES SOLUTIONS NUMÉRIQUES DE FRANCE NUM

Les diagnostics	
Quelles structures sont visées ?	Les TPE souhaitant engager un processus de transformation numérique, ayant deux ans d'existence légale et un minimum de 20 000 euros de chiffre d'affaires
Jusqu'à quand ?	Jusqu'au 31 décembre 2021
Présentation succincte du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Il consiste en la réalisation, par un conseiller des réseaux consulaires (CCI ou CMA selon votre secteur d'activités) d'un diagnostic numérique approfondi, individuel et personnalisé, d'une demi-journée. Son objectif ? Évaluer la maturité numérique de l'entreprise, identifier vos besoins et les prioriser afin de formaliser un plan d'actions sur plusieurs mois. Au-delà, ce diagnostic doit également permettre de mieux vous orienter vers les aides et les dispositifs les plus pertinents au vu de vos besoins et de votre degré de maîtrise des outils numériques</li> <li>■ La prestation est gratuite ; pour mémoire, elle correspond à une valeur d'environ 600 € par entreprise</li> </ul>
Qui contacter ?	La chambre consulaire (CCI ou CMA) de votre département
Les formations	
Quelles structures sont visées ?	Les TPE souhaitant engager un processus de transformation numérique, ayant deux ans d'existence légale et un minimum de 20 000 euros de chiffre d'affaires
Jusqu'à quand ?	Jusqu'au 31 décembre 2023
Présentation succincte du dispositif	Il consiste en différents parcours de formations-actions destinés à expérimenter un usage ou une solution numérique en réponse à un besoin spécifique. Par exemple, pour une TPE dont le besoin serait de mieux gérer ses stocks, elle pourra être formée au travers de la mise en place d'un outil de suivi des stocks. L'objectif visé ? Permettre aux chefs d'entreprise de s'approprier l'outil, de se familiariser avec les bénéfices quotidiens du numérique et ainsi, poursuivre leur démarche de numérisation. Selon les besoins identifiés, plusieurs parcours pourront ainsi être envisagés (vendre en ligne, mettre en place la signature électronique pour les contacts avec les clients et les fournisseurs, développer la relation-clients...). L'ensemble du dispositif vise à accompagner 100 000 TPE et PME d'ici la mi-2022.
Qui contacter ?	France Num, les services de Bpifrance en région, les services de l'État dans votre région

# INFOS PASS



## AGENDA

# LFSS pour 2021 : coup dur pour les loueurs en meublé

La loi de financement de la Sécurité sociale pour 2021 modifie et clarifie les conditions d'assujettissement aux cotisations sociales pour les loueurs en meublé. Qui devra désormais s'affilier à la SSI pour une activité de location meublée et quels seront les impacts de cette affiliation ? Retour sur ce texte qui change radicalement la donne... en harmonisant les situations sociale et fiscale du loueur.

**S**i vous êtes loueur en meublé, vous avez peut-être senti le coup de massue. Telle est la situation en tout cas de celles et ceux qui, quel que soit leur statut (professionnel ou non professionnel) touchent plus de 23 000 euros par an grâce à ces locations. L'objet de leur potentielle contrariété ? ils sont désormais soumis aux cotisations sociales. Dixit la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2021, promulguée le 14 décembre dernier... qui, ne faisant mention d'aucune rétroactivité, s'applique donc à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

• les loueurs en meublés non professionnels (LMNP) retirant plus de 23 000 € de recettes annuelles d'une activité de location meublée de courte durée. Pour info, on rappelle que les taux des cotisations sociales devraient être compris entre 35 % et 45 % des bénéfices réalisés grâce aux locations de meublés. Et si l'activité n'est pas bénéficiaire ? qu'à cela ne tienne, les intéressés devront tout de même s'acquitter d'un forfait, d'un montant de 1 145 euros, à régler à l'Urssaf... bien qu'en pratique celle-ci appelle une somme plus élevée (1 246 € pour 2021), la différence provenant du calcul de la CSG et de la

	Avant la LFSS 2021	Après la LFSS 2021
<b>Cas d'assujettissement aux charges sociales d'un loueur en meublé</b>	<b>Loueur inscrit au RCS</b>	Loueur ayant le statut de <b>loueur en meublé professionnel</b> , car remplissant les conditions de l'art 155, 2 IV du CGI : ses recettes annuelles excèdent 23 000 € ET sont supérieures à ses autres revenus d'activité
	Loueur exerçant une activité de location meublée <b>de courte durée</b> (type Airbnb) et en retirant <b>des recettes locatives supérieures à 23 000 € par an</b>	
	Option pour s'affilier au régime général <b>si les recettes ne dépassent pas 85 800 €</b>	Option pour s'affilier au régime général <b>si les recettes ne dépassent pas 72 600 €</b>

## Gare à la vente

En cas de vente du logement meublé ou d'une cessation complète d'activité, l'addition risque aussi d'être salée. Pour preuve, les plus-values dites «de court terme» (amortissements déduits fiscalement depuis le début de l'activité de location) resteront soumises aux cotisations sociales au lieu des prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

## Une affiliation obligatoire à la SSI

Sont donc désormais soumis aux cotisations sociales (en lieu et place des prélèvements sociaux au taux de 17,2 %) :

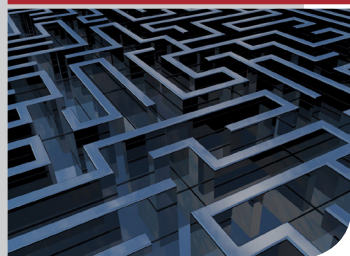
• les loueurs en meublé professionnels (LMP) au sens de l'impôt sur le revenu, étant observé que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 est obligatoirement LMP celui qui retire de l'activité de location meublée des recettes annuelles supérieures à 23 000 € et que ces recettes excèdent ses autres revenus d'activité (pour rappel, toujours depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, les bailleurs ne sont plus obligés de s'inscrire au RCS pour se prévaloir de ce statut) ;

CRDS. Notons toutefois que ces nouvelles dispositions ne concernent pas les loueurs de chambres d'hôtes.

## Une option possible à l'Urssaf

En cas d'assujettissement, les loueurs en meublé peuvent opter pour une affiliation au régime général si leurs recettes ne dépassent pas un certain seuil. Il était de 85 800 euros, le PLFSS 2021 le modifie : il est désormais de 72 600 euros. L'intérêt de cette option ? Vos cotisations sont calculées sur le montant des loyers, après application d'un abattement de 60 % (87 % pour les loueurs de meublés de tourisme classés). ■





## 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 (ex-Fotolia),  
sauf pages 9 (Getty Images)  
et 11 (Jacques Dreux)

**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>déc. 2020</b>	<b>janv. 2021</b>	<b>fév. 2021</b>
Indices, tous corps d'état, nouvelle série base 2010	113,6	114,4	115,2
<b>Indice de référence des loyers</b>	<b>3<sup>ème</sup> tr 2020</b>	<b>4<sup>ème</sup> tr 2020</b>	<b>1<sup>er</sup> tr 2021</b>
Indices	130,59	130,52	130,69
Variation annuelle	+ 0,46 %	+ 0,20 %	+ 0,09 %
<b>Indice du coût de la construction</b>	<b>2<sup>ème</sup> tr 2020</b>	<b>3<sup>ème</sup> 2020</b>	<b>4<sup>ème</sup> 2020</b>
Indices	1 753	1 765	1 795
Variation annuelle	+ 0,4 %	+ 1,09 %	+ 1,47 %
<b>Indice des loyers commerciaux</b>	<b>2<sup>ème</sup> tr 2020</b>	<b>3<sup>ème</sup> tr 2020</b>	<b>4<sup>ème</sup> tr 2020</b>
Indices	115,42	115,70	115,79
Variation annuelle	+ 0,18 %	+ 0,09 %	- 0,32 %
<b>Indice des loyers d'activités tertiaires</b>	<b>2<sup>ème</sup> tr 2020</b>	<b>3<sup>ème</sup> tr 2020</b>	<b>4<sup>ème</sup> tr 2020</b>
Indices	114,33	114,23	114,06
Variation annuelle	+ 0,12 %	- 0,54%	- 1,19 %
FINANCES ET PLACEMENTS			
<b>Épargne-logement</b>	<b>Plafond</b>	<b>Taux</b>	
Compte d'épargne-logement	15 300 €	0,25 %	
Plan d'épargne-logement	61 200 €	1 %	
<b>Livrets et plans d'épargne (depuis le 1<sup>er</sup> février 2020)</b>			
Livrets A et bleu	22 950 €	0,50 %	
Livret d'épargne populaire	7 700 €	1 %	
Livret de développement durable	12 000 €	0,50 %	
<b>Taux financiers divers</b>	<b>Dates</b>	<b>Taux</b>	
TBB (taux de base bancaire)	depuis le 15 oct. 2001	6,6 %	
EONIA	au 27 mai 2021	- 0,479 %	
Taux Refi de la BCE	depuis le 16 mars 2016	0 %	
SALAIRES			
<b>Plafonds 2021 de la sécurité sociale (inchangés par rapport à 2020)</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 (au 1<sup>er</sup> janvier 2021)</b>			
Smic horaire brut			10,25 €
Smic mensuel brut (sur la base de 35 heures)			1 554,58 €
Minimum garanti			3,65 €
CONSOMMATION			
<b>Prix à la consommation, ensemble des ménages, base 100 en 2015</b>	<b>avril 2021</b>	<b>Variation annuelle</b>	
	105,86	+ 1,20 %	



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 2015

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° 98 - JUILLET 2021

CAHIER  
PRATIQUE

## Les indicateurs de gestion : quels sont-ils, lesquels retenir ?

Alors que le bilan permet au chef d'entreprise ainsi qu'aux tiers d'avoir une vision instantanée (presque photographique) de l'entreprise, le compte de résultat représente le film de son exploitation durant une période de douze mois (appelée l'exercice comptable). Au-delà, son analyse apporte une myriade d'enseignements, à travers notamment un chapelet d'indicateurs de performance que sont les soldes intermédiaires de gestion.

**N**'avez-vous jamais eu d'interrogations à l'occasion de l'établissement de votre déclaration de revenus professionnels de fin d'année ? Tout était-il clair dans votre esprit ? Les explications de votre expert-comptable vous semblaient-elles facilement compréhensibles ? De votre chiffre d'affaires en passant par le financement de vos investissements jusqu'à votre résultat, tous ces rouages comptables méritent sans aucun doute quelques précisions. Pour mieux comprendre vos comptes, analyser votre exploitation et anticiper les éventuelles difficultés de votre entreprise, nous entreprenons régulièrement de vous éclairer sur tous ces points. Et notamment sur celui qui fait l'objet du présent dossier, à savoir les SIG, autrement dit les soldes intermédiaires de gestion, dont il ne faut surtout pas négliger l'importance. En effet, lorsqu'ils procèdent à l'analyse économique et financière d'une entreprise, tous les professionnels de

la comptabilité et de la finance, qu'il s'agisse des experts-comptables ou des conseillers bancaires, s'appuient, entre autres informations, sur la lecture de ce tableau des soldes intermédiaires de gestion. Normalisé par le Plan comptable général de 1982, ce document est en fait une présentation spécifique du compte de résultat, dont l'objectif est de dégager une série d'indicateurs qui expliquent la formation, sous un angle plus analytique que dans le compte de résultat proprement dit. Les SIG mettent ainsi en évidence les performances de l'entreprise dans les principales composantes de son cycle de vente ou de production ; ils permettent par ailleurs leur suivi dans le temps, ainsi que leur comparaison avec celles des entreprises de taille équivalente et du même secteur d'activité. **Pour plus d'infos et de précisions sur votre entreprise, n'hésitez pas à vous reporter au dernier dossier de gestion que nous vous avons fait parvenir par courriel : il contient bien évidemment le tableau des SIG.**



C.G.A.FRANCE

## Les indicateurs d'activité

### ■ Le chiffre d'affaires

Bien que cela puisse paraître étonnant, le montant du chiffre d'affaires ne figure pas dans le tableau des soldes intermédiaires de gestion. Un oubli ? Il s'agit pourtant du premier baromètre de l'activité de l'entreprise... et sa ressource principale, voire la seule. Et en même temps, c'est une grande inconnue, dont il faut, dans un premier temps déterminer le montant, puis, si l'organisation comptable le permet, analyser la composition (par produits, par types d'activité, par rayons, par magasins ou par salons...). Mais ce n'est pas tout, et sans doute pas l'essentiel : il faut aussi mesurer puis comparer sa progression.

### L'eau, un modèle pour la finance

Comment comprendre la signification de tous ces rouages comptables ainsi que ces critères de performance, si ce n'est en assimilant le langage qui transporte ces notions. Chaque discipline a en effet son propre langage.

Le droit emprunte beaucoup de termes au latin, les mathématiques et les sciences ont le leur, tout comme les informaticiens, les experts du marketing ou les agents des ministères. C'est ainsi, nous pouvons parler la même langue sans nécessairement partager le même langage, d'où parfois quelques difficultés de communication...

Pour ce qui est de la finance, curieusement, c'est vers l'univers de l'eau qu'il faut se tourner. « L'eau est la langue de la finance ». Pour preuve, un trader évoquera le « cours » d'une monnaie, quand un pays décidera de laisser « flotter » sa devise ; un jeune plein d'ambitions laissera « couler » l'entreprise héritée de son père, quand sa sœur aurait réussi à la remettre à « flot » ; un vendeur génial « écoule » sa production jusqu'à « inonder » le marché... sans se soucier de prendre un « bouillon » ou de se faire « lessiver » ; on trouve dans le bilan des « liquidités », et à partir du compte de résultat, on peut calculer le « cash-flow ». À méditer !

La comparaison se fait d'un exercice sur l'autre, sur une longue période (au moins sur trois années). Mieux, elle peut aussi se faire chaque mois en comparant le chiffre d'affaires du mois par rapport à celui du même mois de l'exercice précédent. Ou en déterminant, à la fin de chaque mois, le chiffre d'affaires cumulé dégagé depuis le premier jour de l'exercice et en le comparant à celui de la même période de l'exercice précédent. De telles comparaisons sont tout à fait pertinentes dans les activités du commerce de détail. Autre possibilité : on peut également calculer la variation entre le chiffre d'affaires des douze derniers mois et celui des douze mois précédents. Mais gare aux analyses tronquées et aux conclusions erronées ! car quelle que soit la méthode retenue, retenez que si le chiffre d'affaires augmente, cela ne signifie pas nécessairement que les résultats sont meilleurs. Il faut en effet tenir compte, pour savoir si la progression est réelle, du taux de l'inflation, qui, même s'il reste modeste, n'en égratigne pas moins quelque peu la performance espérée.

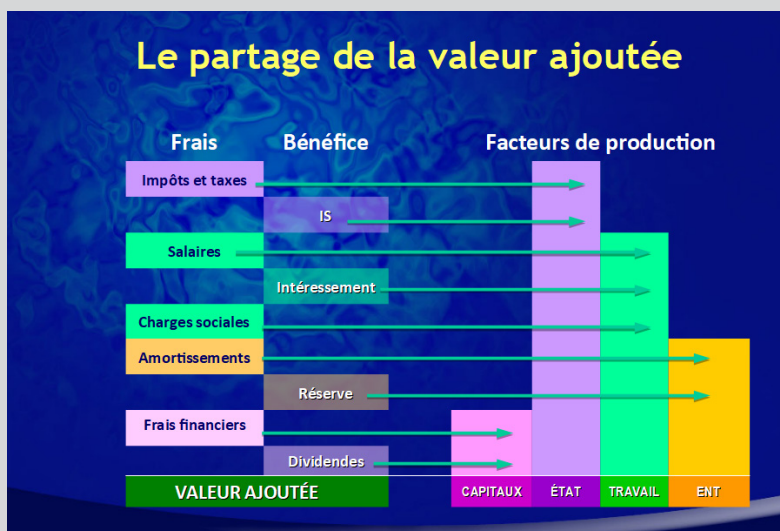
### ■ La marge commerciale

Elle symbolise parfaitement l'activité de négoce et concerne, en priorité, toutes les entreprises de distribution. Car elle est la différence entre le montant des ventes de marchandises et le coût d'achat des articles vendus. Mais une remarque s'impose : les achats et les stocks doivent être évalués selon des critères homogènes. Par exemple, si les frais accessoires d'achat (frais de transport, de manutention, de facturation..) sont

comptabilisés à part (isolément dans les frais généraux), il sera nécessaire de les incorporer aux achats (pour ne pas « surestimer » l'importance de la marge commerciale).

### ■ La production de l'exercice

Le montant de la production de l'exercice est un indicateur important pour les entreprises qui produisent ou qui fabriquent des biens ; très parlant pour tous les artisans et artisanes qui composent une part significative de notre clientèle, il l'est aussi pour les prestataires de services. Mais un point doit attirer votre attention. Sans doute vous souvenez-vous avoir appris à l'école élémentaire, qu'aux carottes l'on n'ajoutait pas des navets ! eh bien, la production de l'exercice est le résultat d'une somme qui n'est pas de nature homogène. Elle totalise en effet des postes valorisés en prix de vente (la production vendue) avec des postes valorisés en prix de revient comme la production stockée, autrement dit les travaux en cours et la production immobilisée, en d'autres termes les travaux réalisés par l'entreprise pour elle-même. Contrairement aux postes étudiés ci-avant, cet indicateur ne nécessite pas de retraitement particulier, mais son évolution est à analyser avec précaution. En effet, une augmentation de la production de l'exercice qui serait liée à un accroissement de la production stockée par exemple, pourrait ne pas être un signe de progression de l'activité, dans l'hypothèse où les produits en stock ne seraient pas vendus dans des délais normaux pour l'entreprise.





## ■ La valeur ajoutée

C'est le « plus » apporté par le fonctionnement de l'entreprise. Car il mesure la création ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et aux services achetés à l'extérieur. Elle représente la différence entre la marge commerciale majorée de la production (ventes et prestations de services) et les consommations de biens et de services apportés par les fournisseurs et autres partenaires (achats, services extérieurs, divers frais généraux...). Côté prestations de services, il peut s'agir des recettes d'un atelier, de la location d'un matériel, de commissions... En général, une entreprise ayant une forte valeur ajoutée est « pointue » dans son secteur puisqu'elle valorise au mieux ses facteurs de production. Mais ce critère est cependant plus parlant pour des entreprises de production ou de services que pour des activités purement commerciales.

## Les indicateurs de rentabilité

### ■ L'excédent brut d'exploitation

Il constitue la ressource que le chef d'entreprise retire de l'exploitation de son entreprise. Un critère utile pour calculer sa capacité d'autofinancement, car cette ressource doit permettre de maintenir et de développer les moyens mis en œuvre. Et aussi de rémunérer les capitaux nécessaires à leur financement.

## ■ Le résultat d'exploitation, ou la face cachée du résultat net

L'étude du résultat d'une entreprise cherche à déterminer si au cours de son activité habituelle, elle a été rentable. Or, le résultat net, calculé à l'issue des travaux comptables, introduit des éléments inhabituels, voire exceptionnels, qui ne sont pas en rapport direct avec l'activité normale et courante de l'entreprise. L'apport du solde intermédiaire « Résultat d'exploitation » est donc déterminant. Lui seul permet de juger l'affaire de façon structurelle (sur une longue période) et non conjoncturelle (sur un exercice). Il ne tient compte, ni de l'incidence du financement des investissements, ni des opérations exceptionnelles (une plus-value engendrée par la vente d'un matériel par exemple).

## Une autre forme de résultat : le cash-flow

Parce qu'une entreprise peut réaliser des profits et produire peu de liquidités, son résultat net comptable de fin d'année ne permet pas toujours de déterminer son degré de performance. Il faut alors chercher un autre critère. Parmi eux, le cash-flow -un terme d'origine anglo-saxonne certes un peu barbare- plaît beaucoup aux banquiers. Disons-le d'emblée : il ne fait pas partie de la chaîne des soldes intermédiaires de gestion. Il représente le supplément de trésorerie, une sorte de « flux de cash » généré par

l'activité de l'entreprise, dont la finalité est de couvrir ses besoins de financement. Si l'on entend dire parfois que le cash-flow correspond approximativement à la capacité d'autofinancement (CAF), ce dernier agrégat comporte toutefois une différence avec le cash-flow, en ce sens qu'elle ne tient pas compte des encaissements et des décaissements effectivement réalisés. Autrement dit, si un client règle votre prestation avec du retard, la CAF ne sera pas affectée par ce décalage, contrairement au cash-flow, qui lui, sera directement impacté. En cela, le cash-flow est un indicateur plus précis et plus pertinent que la CAF.

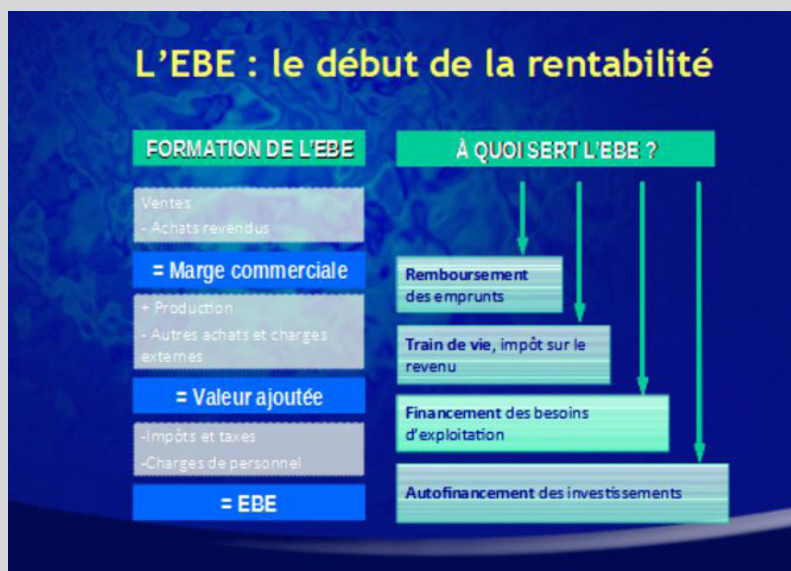
### Résultat-trésorerie : des rapports difficiles

Pour rappel, on sait que le compte de résultat d'une entreprise comprend l'ensemble des produits et des charges d'un exercice ou d'une année. Ces termes « produits » et « charges » ont leur importance : ils ne sont en effet pas tous générateurs d'un flux (positif ou négatif) de trésorerie.

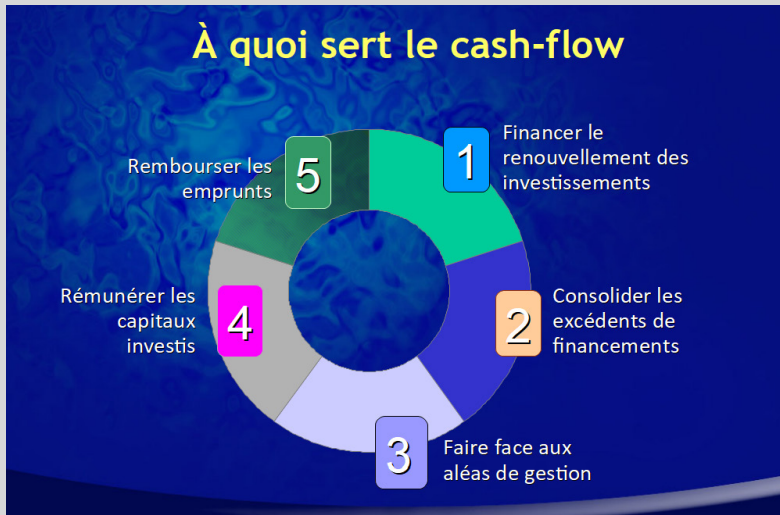
### Sa formule de calcul

#### Résultats nets

- + 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



Autrement dit, tous les produits ne sont pas nécessairement encaissés, de même que les charges ne sont pas toutes payées. Voilà pour le principe. Côté pratique, rappelons que les comptes de résultat se scindent en deux parties : les ventes, encaissées directement ou au fur et à mesure d'un plan de règlement convenu avec les clients, puis les dépenses. Mais toutes les dépenses passées en comptabilité sont-elles bien décaissées ? À y regarder de plus près, ce n'est pas si sûr... Pour preuve, les dotations aux amortissements -ces charges qui correspondent à la perte de valeur des matériels liée à leur usure de même qu'à leur usage- ne font l'objet d'aucun paiement. De même, les plus-values de cession -une notion purement comptable- n'entraînent aucun mouvement financier. Du coup, le résultat net comptable, celui que l'on découvre



## D'autres outils d'analyse : les ratios

En matière de gestion d'entreprise, la science fait souvent place au bon sens. Par chance, la plupart des chefs de TPE n'en manquent pas ; ils savent à tout le moins apprécier d'instinct l'état de santé de leur entreprise. Mais cet instinct, aussi fiable soit-il, a parfois ses limites. Il est alors toujours prudent de faire parler les chiffres qui, sous la forme de ratios plus ou moins complexes, constituent autant de clignotants susceptibles de vous alerter, à l'instar d'une vigie, sur l'imminence d'un danger. Qu'est-ce qu'un ratio ? à quoi peut-il bien servir ? Un ratio est un rapport entre deux éléments chiffrés, tirés de tableaux commerciaux, comptables ou financiers. Attention : la valeur absolue d'un ratio importe peu ; elle n'a de valeur et d'intérêt que si elle est comparée à une période précédente ou à une affaire similaire (ou encore à la moyenne de la profession). Les ratios se classent en plusieurs catégories. Certains mesurent l'évolution de caractéristiques économiques (l'activité, l'emploi, la productivité...) quand d'autres étudient la rentabilité (marge de l'exploitation ou rentabilité des capitaux investis) ou bien radiographient la structure financière de l'entreprise (financement des investissements, autonomie financière, trésorerie...). À manier avec précaution, les ratios sont avant tout des instruments d'analyse. Bien orchestrés, ils peuvent même constituer un véritable système de veille économique. ■

tout en bas du compte de résultat, ce que les Américains appellent la « bottom line » illustre-t-il parfois très maladroitement les performances de l'activité.

### ■ Calculer le flux de trésorerie...

C'est pourquoi d'aucuns préfèrent mettre en évidence les mouvements financiers nés par l'activité de l'entreprise, en retraçant le résultat par différents ajustements. Ainsi donc obtient-on le cash-flow, soit en partant de l'excédent brut d'exploitation (EBE), soit en ajoutant -a minima- au bénéfice net comptable toutes les charges qui ne correspondent pas à des sorties de trésorerie (amortissements, provisions et plus ou moins values de cessions d'actifs principalement). C'est la méthode dite « additive », la plus

usitée car plus rapide, que nous vous proposons dans l'encadré ci-dessus.

### ■ ... pour analyser l'activité différemment

Très apprécié par les experts financiers, à commencer par vos banquiers, ce terme de cash-flow sert à évaluer l'état ou les performances d'une société, d'une entreprise, voire d'un projet particulier. Pour l'exemple, il permet de déterminer si une entreprise est capable de produire un flux financier suffisant pour investir ou dégager du profit. *A contrario*, il permet aussi de déceler d'éventuels soucis de rentabilité. Car si une entreprise génère quelques bénéfices avec toutes les peines du monde à rester solvable, sa rentabilité est pour le moins altérée.

Les ratios de rentabilité		
Dénomination	Calcul	Signification et commentaires
<b>Rentabilité apparente de l'exploitation</b>	Résultat net / CA HT	Ce ratio mesure le succès d'ensemble de l'entreprise. Si l'on admet que la rentabilité est l'aptitude à produire du profit, celui-ci correspond au résultat net comptable réalisé au cours d'un exercice comptable donné. Voilà bien une grandeur qui mérite d'être interprétée avec prudence, d'abord sur la durée en suivant son évolution sur au moins trois exercices et par rapport ensuite aux moyennes dégagées dans le même secteur d'activité. Il existe cependant une gamme étendue de taux de rentabilité : on peut suivre d'autres critères comme l'EBE ou le cash-flow.
<b>Rentabilité effective de l'exploitation</b>	Cash-flow / CAHT	Mieux que le précédent, ce ratio exprime à la fois le renouvellement des immobilisations, la croissance de l'entreprise et la rémunération des capitaux.
<b>Rentabilité des capitaux investis</b>	Résultat net comptable / Capitaux propres	Ce ratio indique le rendement des capitaux investis dans l'entreprise.
<b>Rentabilité des moyens mis en œuvre</b>	CA HT / Actif immobilisé	Ce ratio permet de suivre la façon dont l'entreprise se sert de ses moyens de production.