

GÉRER pour GAGNER

NOVEMBRE
DÉCEMBRE 2018
JANVIER 2019

N°48 Le journal du
Réseau Cerfrance

artisanat | commerce | services

CHANGER DE CAP

Pour entretenir l'envie
d'entreprendre

P. 17 COMPRENDRE

L'argent digital... Vers la fin
de la monnaie liquide ?

P. 18-19 INFORMER

Prélèvement à la source :
dirigeants, soyez prêts !

P. 20-21 DÉCRYPTER

Comment se protéger
des litiges ?



CONSEIL &
EXPERTISE COMPTABLE

| www.cerfrance.fr

LE RÉSEAU
CERFRANCE
entreprendre, ensemble

SOMMAIRE

S'INFORMER L'actualité en bref

DOSSIER CHANGER DE CAP

P. 4 **Changer de cap : tenir la barre pour atteindre ses objectifs**

P. 4-7 **De la levure... à la lecture**

Stéphane a saisi l'opportunité d'écrire un nouveau chapitre de sa vie

P. 8-9 **Faire évoluer l'entreprise** En restant soi-même

P. 10-11 **Savoir décider** Comment s'y prendre ?

P. 12-13 **Piloter le changement** Un enjeu de tous les instants ?

P. 13-14 **Avoir les moyens de ses ambitions** Pour mettre en œuvre le changement

P. 15-16 **Travailler au changement** Se mettre en route.

COMPRENDRE

P. 17 **L'argent digital...** Vers la fin de la monnaie liquide ?

INFORMER

P. 18-19 **Prélèvement à la source** Dirigeants, préparez vos dossiers du personnel !

DÉCRYPTER

P. 20-21 **Au secours ! Mon client m'attaque...** Comment se protéger des litiges ?

ÉVALUER

P. 22-23 **Chiffres utiles**

RÉUSSIR

P. 24 **Hugon Métal Design** Parcours remarquable d'un atelier d'art qui y croit dur comme fer...

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
No CPPAP - 0419 G 88872 - Tiré à 49 042 exemplaires
ISSN 1295-6383 - Ce numéro comporte 24 pages.

Parution trimestrielle: novembre - décembre 2018 - janvier 2019
Prix du n°: 2,50 € TTC - Dépot 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: Bénédicte El Nemer - Le Masson
Rédactrice en chef: Anne-Sophie Postec

Comité de rédaction composé de collaborateurs du Réseau Cerfrance : Mylène Chamant (Moselle), Christophe Delestre (Seine Normandie), Christelle Dupin Rappart (Méditerranée), Bénédicte El Nemer-Le Masson (Paris), Emmanuelle Parou (Centre-Limousin), Sandrine Jean (Haute-Loire), Noëlle Lecuyer (Yonne), Thierry Lemaitre (Champagne Nord-Est-Ile de France), Jacques Mathe (Poitou-Charentes), Anne-Sophie Postec (Paris), Serge Thomas (Haute-Savoie)
Conception - réalisation: Image Plus - PIBS (Parc d'Innovation Bretagne Sud) - Place Albert Einstein - CP 49 - 56038 Vannes
Tél. 02 97 40 10 10 - Courriel: image-plus@wanadoo.fr

Photographies: Conseil National Cerfrance, Fotolia, Image Plus, Antoine Meysonnier - **Impression:** ID-FAB 14 rue de la Marquise de Sévigné - 44470 Carquefou

Le Réseau Cerfrance s'engage en faveur de la protection de l'environnement. Ce journal est imprimé sur papier écologique made in France, obtenu sans traitement chimique et produit à base d'énergies propres. L'impression est assurée par une imprimerie labellisée Imprim'vert.



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



Hervé Demalle,
Président
du Conseil National
du Réseau Cerfrance



Stéphane Nedécé,
adhérent Cerfrance
dans l'Yonne.

L'édito

S'ADAPTER...

C'est un verbe que chaque chef d'entreprise conjugue au quotidien.

2019 approche avec une nouveauté fiscale importante : le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu.

Pour vous, dirigeant d'entreprise, cela implique de bien connaître la réforme, et de communiquer auprès de vos employés pour les informer des changements qui vont intervenir très bientôt dans leur paie.

Mais vous avez naturellement des interrogations quant à l'impact sur vos propres revenus. Vous trouverez dans ce journal un article complet sur le sujet.

Dans cette étape majeure, notre défi chez Cerfrance, c'est aussi de nous adapter en permanence pour continuer à vous accompagner au mieux face à ces changements.

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL : CALCUL DES EFFECTIFS



Le saviez-vous ? Depuis janvier 2018, les règles de décompte des effectifs ont changé. Ainsi, pour la mise en place du Comité Social Économique, le seuil des 11 salariés doit être dépassé pendant 12 mois consécutifs sur l'année civile précédente.



PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE ET PARTICULIERS EMPLOYEURS

Le ministre de l'Action et des Comptes publics a annoncé que le prélèvement à la source pour les particuliers employeurs serait reporté d'un an, soit au 1^{er} janvier 2020.

Par ailleurs 60 % du crédit d'impôt auquel ouvre droit l'emploi à domicile, sera versé au particulier employeur dès janvier 2019. Ceux qui ont embauché pour la première fois en 2018 ne recevront pas cet acompte et devront attendre 2020.

ALLÈGEMENT FILLON

Pour compenser la suppression du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE), les réductions de charges patronales, appelées allègement Fillon, devaient augmenter d'environ 4 % au 1^{er} janvier prochain.

Le gouvernement prévoit désormais un report de la mesure relative à la réduction Fillon au 1^{er} octobre 2019, dans le cadre du budget 2019 qui doit être voté à l'automne. L'objectif du gouvernement est de contenir le déficit public.



LOI AVENIR PROFESSIONNEL

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, votée par nos parlementaires le 1^{er} août 2018, a été promulguée par le Président de la République le 5 septembre. Elle réforme l'apprentissage et la formation professionnelle.

Elle comprend notamment des mesures sur l'élargissement de l'assurance chômage, l'égalité femmes-hommes, l'emploi des personnes handicapées et la lutte contre les fraudes au travail détaché.

DÉPÔT DES COMPTES DES SOCIÉTÉS COMMERCIALES

Le rapport de gestion n'est plus obligatoire pour les petites sociétés commerciales, quelle que soit leur forme. Sont concernés les exercices clos à compter du 11 août 2018. Pour rappel, entrent dans la définition des petites entreprises les structures qui ne dépassent pas deux des trois seuils suivants :

- total du bilan de 4 millions d'euros,
- chiffre d'affaires HT de 8 millions d'euros,
- effectif moyen de 50 salariés.



SUPPRESSION DES COTISATIONS CHÔMAGE

Suite de la première étape initiée en janvier 2018 où la cotisation chômage salariale était passée de 2,40 % à 0,95 % en contrepartie de la hausse de la CSG. Au 1^{er} octobre, cette cotisation a été supprimée, ce qui représente une hausse de 0,95 % sur le salaire net des salariés.

EXONÉRATION ZRR

La transformation d'une entreprise individuelle relevant du régime de la micro entreprise en EIRL emporte cessation d'activité et création d'une personne morale nouvelle.

Dans ces conditions, l'entrepreneur est considéré comme ayant procédé à une cessation, création d'activité, donc à une première reprise pouvant bénéficier du régime d'exonération des entreprises implantées en Zones de Revitalisation Rurale (ZRR).

CHANGER DE CAP : TENIR LA BARRE POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS

Lorsqu'un chef d'entreprise se pose la question du changement de cap, cela sous-entend : transformation, évolution, refondation. Ces concepts évoquent un bouleversement en profondeur qui peut faire peur. Pour réussir ce lancement dans une nouvelle dynamique, le chef d'entreprise va devoir conduire et accompagner le changement.

Conduire signifie avoir un objectif à atteindre, dans des délais à respecter, avec des moyens à disposition et des outils de mesure. Cette démarche permet au chef d'entreprise de piloter ses actions avec méthode pour atteindre son objectif, au service de sa nouvelle ambition.

Et pour accompagner le changement de cap, le chef d'entreprise et les acteurs concernés doivent se former, être conseillés, assistés pour s'approprier leurs nouvelles pratiques et nouvelles organisations... Au final, conduite et accompagnement sont nécessaires dans la réussite d'un changement de cap.

Si vous vous posez la question de changer de cap, vous trouverez, dans ce dossier, méthodes et conseils pour réussir.

Bonne lecture.

Christophe Delestre, DIRECTEUR COMMUNICATION

De la levure... à la lecture avec Stéphane Nédélec, dirigeant de La Pieuvre !

"MON AVENTURE TIENT EN QUELQUES LIGNES, JE DEVRAIS DIRE EN QUELQUES PLANCHES. DEPUIS MON PLUS JEUNE ÂGE, J'AI TOUJOURS AIMÉ LA BD, J'EN AI TOUJOURS LU." C'EST AINSI QUE STÉPHANE NÉDÉLEC COMMENCE LE RÉCIT DE SA RECONVERSION PROFESSIONNELLE. ON PEUT AINSI MIEUX COMPRENDRE CE QUI A POUSSE CE BOULANGER-PÂTISSIER DE 46 ANS À ARRÊTER UN MÉTIER QU'IL EXERÇAIT DEPUIS PLUS DE 20 ANS POUR RÉALISER UN RÊVE D'ENFANT. RETOUR SUR UN CHANGEMENT DE CAP RADICAL.

Noëlle Lecuyer, RESPONSABLE JURIDIQUE



Stéphane a sauté sur l'occasion : en 2016, il est passé de client fidèle depuis plus de 20 ans à dirigeant passionné de la librairie La Pieuvre.



Saisir l'opportunité de vivre sa passion

"Avant de succéder à mes parents boulanger à Auxerre en 2008, j'avais déjà envisagé la reprise d'une librairie spécialisée dans les bandes dessinées. Mais aucun fonds n'était à céder et une création me paraissait quand même trop hasardeuse".

C'est la nette baisse d'activité de sa boulangerie, due à une nouvelle concurrence installée en périphérie du centre-ville d'Auxerre, qui a précipité la décision de Stéphane Nédélec. *"Il aurait fallu mettre en œuvre des travaux avec des coûts trop importants pour moderniser les locaux trop vétustes. Je n'étais pas propriétaire des murs et les relations un peu tendues avec*

le bailleur ne m'ont pas incité à me lancer dans ces investissements".

En 2016, le boulanger-pâtissier se met donc en quête d'une librairie spécialisée à vendre mais sans trop y croire. Une affaire inespérée se présente : la librairie "La Pieuvre" spécialiste historique de la bande dessinée à Auxerre, depuis le début des années 1980, est en vente.

Toujours tenue par des passionnés, elle n'a connu que trois changements d'exploitants en près de 40 ans d'activité.

"J'ai sauté sur l'occasion sans réfléchir" avoue Stéphane Nédélec, *"j'étais client fidèle depuis plus de 20 ans, je la voulais presque à n'importe quel prix !" Il ajoute : "je ne suis certainement pas un exemple à suivre, je n'ai tenu compte des avis et mises en garde*

de personne, j'ai foncé !". Il a alors fallu pour Stéphane mener de front deux opérations : l'arrêt de son activité et l'acquisition de la boutique de BD.

"En premier lieu, j'ai pris la décision d'arrêter le fonds de boulangerie-pâtisserie, j'ai liquidé la société. Il me fallait des apports pour mon projet, j'ai investi 40 années d'économies. Eh oui, j'y pense depuis tout petit !!!". ►

**CARTE D'IDENTITÉ****Librairie La Pieuvre**41 rue du Pont
89000 Auxerre**Date de reprise**
2016**Dirigeant**
Stéphane Nédélec**Activité**
Librairie indépendante
(membre de Canal BD) spécialisée
dans la vente de bandes dessinées**Clientèle**
Particuliers, écoles, bibliothèques,
Conseil départemental

Bien que libraire néophyte, Stéphane a su très rapidement faire la différence en transmettant sa passion et ses conseils avisés aux clients.

**Cession / reprise :
double parcours
du combattant**

"Muni de mon prévisionnel et d'un apport financier solide, j'ai obtenu l'accord de la banque pour le financement des travaux et de la reprise. Aucune loi n'encadre l'activité de libraire - contrairement au prix du livre - qui, lui, n'est pas libre. Par ailleurs, j'avais un soutien auprès des éditeurs grâce au GLBD (Groupement des libraires spécialisés en Bandes Dessinées - connu du grand public sous le label Canal BD) dont La Pieuvre a été, en 1997, une des librairies pionnières".

Stéphane se souvient des difficultés administratives et juridiques qui ont jalonné son installation dans le cadre d'une SARL qui a racheté le fonds existant. *"Il faut surveiller que les échanges et le suivi des documents entre comptable / notaire / juriste / banque se fassent bien. J'ai eu la chance de pouvoir me faire accompagner par Cerfrance dont j'étais déjà client pour la boulangerie. Je pense que cela a facilité les échanges". Il poursuit : "si comme moi, on n'a pas trop l'habitude des procédures, on a vite l'impression d'être dépassé et perdu au milieu de toutes ces démarches et interlocuteurs différents".*

Cela fait un an maintenant que Stéphane exploite la librairie, c'est l'heure du premier bilan (dans tous les sens du terme).

**Un nouveau
chapitre très prometteur**

"Le 1er juillet 2017 a été mon premier jour. Je ne regrette absolument rien. J'apprécie énormément le rapport avec la clientèle et nos échanges autour d'une passion commune. Bien sûr avec le recul, je suis conscient que j'aurais pu mieux négocier le stock, ou me faire détailler plus précisément le chiffre d'affaires, demander des garanties sur les créances... mais je tenais vraiment à ma librairie et je n'ai pas voulu trop négocier de peur de la voir s'échapper !"

Après une première clôture, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Avec Delphine sa conseillère, Stéphane constate que les objectifs du prévisionnel sont atteints. Et les perspectives sont prometteuses ! Le gérant a pu se rémunérer dès la première année, les équilibres financiers sont respectés. De quoi attaquer avec sérénité une seconde année d'activité.





La librairie a été réorganisée en espaces dédiés aux différents styles de bandes dessinées.

Delphine nous explique ces bons résultats : *"La clientèle historique de cette librairie est restée fidèle et continue à se servir au centre-ville malgré l'implantation et le développement des rayons bandes dessinées dans les grandes surfaces avoisinantes".*

Par ailleurs, Stéphane Nédélec ne reste pas les deux pieds dans le même sabot. Il organise plusieurs fois par an des séances de dédicaces avec des auteurs et communique régulièrement dans la presse et sur la radio locale.

Le chiffre d'affaires est constitué à 70 % de BD traditionnelles, 20 % de mangas et 10 % de comics.

La SARL est locataire de 80 m² bien situés vers le cœur historique avec une double vitrine (assez rare pour un petit commerce).

Ce qui fait que ça marche ? Bien que libraire néophyte, Stéphane a su très rapidement faire la différence en transmettant sa passion et ses conseils avisés aux clients. Il a réorganisé le lieu avec des espaces dédiés aux différentes thématiques : on trouve du classique ainsi que des rayons entiers pour les adeptes des mangas. La librairie est très attractive aussi pour les touristes même si les habitués ont bien apprécié les changements. Ces derniers savent où trouver les nouveautés d'un seul coup d'œil puisqu'elles aussi ont leur "coin".

La Pieuvre bénéficie de l'efficacité de Canal BD, premier réseau de libraires indépendants spécialisés (bande dessinée, manga, comics et BD jeunesse) avec 114 librairies en France, Belgique, Suisse et au Québec.



La Pieuvre compte également, comme clients réguliers, les écoles, la bibliothèque municipale d'Auxerre et le Conseil départemental qui sont une source d'activité supplémentaire. Quand on demande à Stéphane s'il conseillerait à d'autres de faire la même chose, de se lancer dans une reconversion, la réponse est claire et sincère : *"Oui bien sûr, à condition toutefois d'avoir la passion. Dans n'importe quelle activité, pour être heureux à son compte et faire face sereinement aux inévitables soucis, il faut être passionné par ce que l'on fait. Alors on ne compte pas son temps et on ne voit pas le côté vide du verre mais le côté plein. Cela ne garantit pas la réussite, bien sûr, mais donne de l'énergie dans les moments difficiles. Je suis la preuve vivante qu'il ne faut jamais renoncer à ses rêves d'enfant".*

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

À PARTIR DU LUNDI 3 DÉCEMBRE 2018
à 07h20, puis M. 19h20 - Me. 21h30
J. 12h35 - V. 08h00 - S. 12h00 - D. 19h30

REDIFFUSION SEMAINE SUIVANTE

- L. 16h55 - M. 07h20 - Me. 19h20
- J. 20h30 - V. 11h25 - S. 08h00 - D. 12h00
- ADSL : canal 31 TNT Ile de France, canal 94 Numéricâble, canal 236 Free, canal 165 Orange, canal 337 SFR
- Réseaux câblés
- Internet : www.demain.fr
www.cerfrance.fr



FAIRE ÉVOLUER L'ENTREPRISE

EN RESTANT SOI-MÊME



Quand un créateur d'entreprise se lance, il sait qu'il doit bâtir une stratégie, définir des objectifs, un plan d'action. Mais sait-il qu'il devra "cent fois sur le métier remettre son ouvrage" pour s'adapter au marché, pour maintenir l'envie... Bref, pour rester en cohérence avec lui-même et avec son environnement. Une pause s'impose parfois pour faire le point et réajuster le cap qu'on s'était fixé.

Sandrine Jean, CONSEILLÈRE DE GESTION

SE DONNER LE TEMPS

Même si la vie d'un chef d'entreprise est souvent synonyme d'emploi du temps millimétré, accordez-vous le temps nécessaire à la prise de recul et trouver pour cela le cadre propice. Il est alors nécessaire de prendre de la distance avec votre quotidien.

Sortir de l'entreprise, rencontrer d'autres chefs d'entreprise, partager des expériences peut constituer un bon moyen pour clarifier la vision que vous avez de votre entreprise et de son avenir. Il existe de nombreux réseaux et groupes d'entrepreneurs qui peuvent être de véritables accélérateurs dans la prise de recul. Parce qu'ils vous obligent à présenter votre projet, ces groupes permettent de clarifier votre vision. Parce qu'ils sont des lieux de partage, vous pouvez évoquer vos questionnements et bénéficier d'un regard extérieur et de l'expérience de vos pairs.

Il est toujours préférable de choisir et d'anticiper plutôt que de subir. Il est essentiel pour un chef d'entreprise de lever le nez du guidon pour voir un peu plus loin et choisir la route à suivre.

SE CENTRER SUR SOI

Pour choisir la route à suivre, encore faut-il avoir fixé la destination finale ! Et pour ce faire, avoir une idée assez précise de ce que l'on veut, de ce que l'on recherche mais, aussi, de ce que l'on ne veut pas. Parce qu'il ne faut pas perdre de vue qu'"on ne fait bien longtemps que ce qu'on aime".

Cette réflexion nécessite de revenir à

soi, à ses valeurs, à ce qui nous porte : qu'est-ce que j'aime faire ? Qu'est-ce que je veux apporter aux autres ? La question est de savoir quelle sera la mission de l'entreprise, sa raison d'être. C'est elle qui donnera le sens, et qui sera le moteur du chef d'entreprise.

OBSERVER SON ENVIRONNEMENT

En tant qu'entrepreneur, vous devez surveiller en permanence l'évolution des marchés, de la concurrence et des technologies. Cette analyse doit vous permettre d'identifier les zones de potentiel à développer mais, aussi, les menaces. Certains changements en cours ou à venir, sur votre marché ou chez vos concurrents, peuvent avoir un impact négatif sur vos activités de demain. Il faut alors s'adapter. Ou, au contraire, ces changements vous ouvrent un autre marché, vous permettent un développement, voire un changement de cap radical, à l'exemple de Stéphane Nédélec (voir reportage en page 4) !

ANALYSER SON POTENTIEL

Ce diagnostic recense les caractéristiques actuelles de votre entreprise. Vous devez identifier les forces et faiblesses de votre système. Un regard extérieur peut aider à apporter l'objectivité nécessaire. Le diagnostic balaie toutes les composantes de l'entreprise : les ressources humaines, les capacités de production, les capacités financières, les savoir-faire détenus...



Cette analyse permettra de fixer des objectifs cohérents avec la réalité de l'entreprise mais aussi de préparer déjà une partie du plan d'action si le projet apparaît cohérent : il manque des savoir-faire dans l'entreprise pour s'adapter au changement ? Plusieurs réponses à analyser : recruter, se former, renoncer au projet...

À ce stade-là, vous avez donné le sens, la direction. Reste à définir les chemins à emprunter, les étapes à franchir.

SE PROJETER À MOYEN TERME

Il s'agit de répondre à la question : que voulez-vous que l'entreprise devienne dans 3 ans, dans 5 ans ou dans 10 ans ? Il s'agit aussi de vous projeter vous-même au sein de l'entreprise, vos missions, votre métier. Cette vision doit se trouver en cohérence avec vos objectifs et enjeux personnels.

C'est elle qui donnera les lignes directrices et simplifiera la prise de décision. Sans une vision claire de là où vous voulez emmener l'entreprise, il sera difficile de fixer des objectifs cohérents... et vous risquez d'arriver ailleurs et de générer à terme de l'insatisfaction.



DÉFINIR LE PLAN D'ACTION

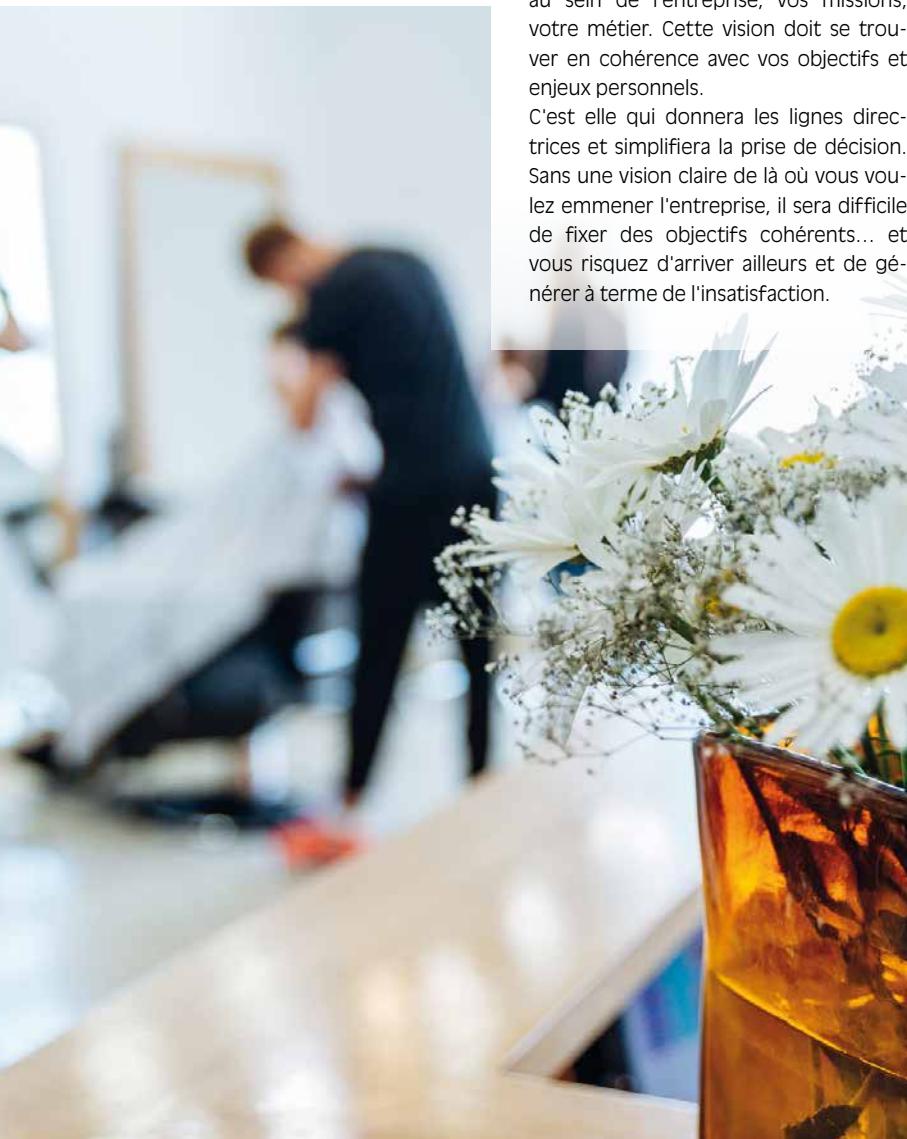
Une fois la faisabilité économique du projet avérée, reste à définir le plan d'action. C'est un moment fort dans la conduite du projet qui doit être élaboré avec rigueur. Le plan d'action est l'interface entre la phase d'analyse et la mise en œuvre du projet : il transforme les idées en actions concrètes. Les enjeux sont multiples : définir des objectifs opérationnels concrets, organiser, planifier afin de mettre en place l'ensemble des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Il concerne l'ensemble des ressources et donc, bien évidemment, les ressources humaines à qui il faudra donner le sens, transmettre "l'âme" de l'entreprise et la direction que vous souhaitez lui donner avant de dérouler la feuille de route qui les concerne.

PARTAGER

L'ensemble de cette démarche constitue votre projet d'entreprise que l'on définit comme suit : le plan d'entreprise est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Elle est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et, à terme, de développer l'entreprise, d'élaborer un projet cohérent et fédérateur.

Aussi, il est important de le partager avec vos équipes et, éventuellement, avec votre entourage familial dans la mesure où vie privée et vie professionnelle ne sont jamais très cloisonnées dans le monde de l'entrepreneuriat.



SAVOIR DÉCIDER

COMMENT S'Y PRENDRE ?

Beaucoup de chefs d'entreprise se sentent seuls au quotidien pour prendre des décisions qui engagent l'avenir de leur entreprise.

Comment optimiser sa manière de décider ?
Comment éviter les pièges ?

Nos recommandations en quatre points.

Christophe Delestre,
DIRECTEUR COMMUNICATION



Commençons par donner une proposition de définition : la décision est le fait d'effectuer un choix parmi un ensemble de solutions afin de résoudre un problème, une question auxquels nous sommes confrontés. Ce n'est pas une affaire de tout repos ! Celui qui décide s'engage et doit donc assumer les risques. Cela dit, celui qui ne décide pas s'engage aussi malgré lui et devra assumer les conséquences de sa non-décision. Décider est donc une fonction essentielle pour les chefs d'entreprise.

① DIFFÉRER QUAND C'EST POSSIBLE

Souvent, on entend : "Un bon chef d'entreprise est celui qui sait prendre des décisions rapides". En plus de la pression collective qui pousse à tout faire vite, beaucoup ont intégré eux-mêmes cette pression et se sentent obligés de décider dans l'urgence. Attention : décider dans l'urgence est parfois une manière d'éviter de réfléchir en profon-

deur ou de sortir de sa zone de confort. Différer la décision est souvent nécessaire dans des situations difficiles.

Aussi, il ne faut pas non plus tomber dans le "on verra bien". La formule est un classique. Bon nombre de dirigeants, que l'incertitude désarçonne, repoussent ainsi l'heure de vérité. Ils préfèrent laisser le système décider pour eux. L'indécision comprend un risque : la fuite. Si vous ne décidez pas, le dossier en question va traîner et vos collaborateurs, associés, partenaires risquent de ne pas comprendre, de se démotiver, de perdre confiance... et vous aurez moins de soutien.

② COMMENT DÉCIDER ?

Lorsque vous devez trancher, la prise de décision n'est pas facile. Plusieurs processus de prise de décisions existent, pour vous aider vous pouvez utiliser deux modèles :

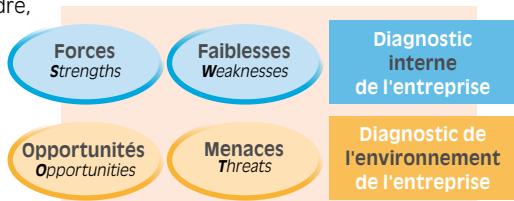
LES 4 PHASES

Il s'agit du modèle le plus souvent utilisé.

- **Phase de diagnostic** : identification et formulation du problème.
- **Phase de recherche** : énumération des actions possibles.
- **Phase d'évaluation** : comparaison des solutions.
- **Phase de choix** : option pour la solution optimale.

LA MATRICE SWOT

Un autre bon exemple et un basique en matière de stratégie :



Et si vous avez encore du mal à décider, il y a aussi deux questions incontournables à se poser pour vous aider à prendre une bonne décision :

- qu'est-ce que j'ai à gagner ?
- qu'est-ce que j'ai à perdre ?

③ DIRE NON, C'EST AUSSI UNE DÉCISION

Une décision impulsive, un coup de tête n'est jamais bon ! Dire non peut être une bonne chose. Cependant, il faut que cette action soit justifiée. Et cela vous laisse la possibilité de dire oui plus tard. Cela vous permet de prendre du recul, de limiter les risques tout en arrêtant de repousser à plus tard.

④ CONSULTER D'AUTRES AVIS

Pour sortir de votre isolement face à ces situations, il est conseillé, avant de décider, d'échanger avec quelqu'un qui a rencontré une situation similaire. Il ne s'agit pas de se laisser influencer, mais de regarder, avec du recul, comment la personne a résolu son problème. Il est important d'identifier des personnes de bon conseil qui ont de l'expérience et pourront, par leur regard différent, élargir votre vision de la situation.



PILOTER LE CHANGEMENT

UN ENJEU DE TOUS LES INSTANTS ?



**Dans le monde d'aujourd'hui,
le changement n'est plus
l'exception mais la règle.**

Joseph Lusteau, dirigeant d'entreprise et consultant en stratégie, conseille les clients Cerfrance dans le cadre de la formation "Entreprendre et Réussir". Pour Gérer pour Gagner, il nous délivre quelques précieux conseils pour prendre une décision en toute connaissance de cause et bien piloter le changement.

PROPOS REÇUEILLIS PAR
Anne-Sophie Postec,
RESPONSABLE DES CONTENUS

En quoi notre rapport au changement a-t-il évolué ?

Joseph Lusteau : Autrefois, le changement se faisait dans la durée, sur des bases rationnelles. L'entreprise était quasi-seule maître de son destin et la planification était la base de son management. Développer de bons outils et avoir une gestion saine suffisaient à garantir le succès. Aujourd'hui, nous évoluons dans un dédale d'imprévus. Tout se transforme rapidement, le jeu concurrentiel est mondial... On vit une époque désastabilisante, l'adaptation des stratégies, le changement de cap se déclinent au quotidien.

Quels sont les différents types de changement pour une entreprise ?

JL : Il existe quelques grandes catégories de transformation des trajectoires de développement des entreprises qu'il faut bien désigner pour piloter le changement dans de bonnes conditions. Tout d'abord, **le changement tactique**, à court terme. Il ne remet pas en cause profondément l'entreprise, ses métiers, ses savoir-faire... Il s'agit d'une adaptation aux circonstances. Si le mauvais temps écourté plus tôt que prévu la saison estivale, les professionnels du tourisme vont devoir s'adapter. Ce cas de figure ne se représentera pas forcément l'an prochain.

Ensuite, il y a **le changement stratégique**. Il s'agit d'une adaptation profonde des activités et des relations clients pour faire face aux mutations de l'environnement. Dans le domaine de la mode, par exemple, l'arrivée de nouveaux matériaux, de nouveaux modes



de production peut amener le dirigeant à reconstruire son positionnement sur le moyen terme.

Enfin, il y a des choix plus globaux d'orientation, **les changements politiques** qui reposent sur le sens et la volonté de transformation de l'entreprise et non sur la démonstration d'une nécessité d'adaptation au nom de la raison. Ces changements sont portés par la conviction du dirigeant, par son ressenti, ses fondamentaux. Pour faire écho au reportage (voir en page 4), c'est précisément le cas du boulanger qui se révait librairie et a su saisir la balle au bond !

Quelles questions se poser avant la prise de décision ?

JL : Une priorité : avoir les idées claires pour soi-même et une réelle ouverture sur le monde dans lequel on vit et sur les grands changements sociétaux qui sont à l'œuvre. Pour rester dans le domaine de la librairie, on peut citer la concurrence des Pure players, tels qu'amazon.fr.

Et puis, il faut bien connaître ses fondamentaux. Un dirigeant doit être capable de mesurer en quoi le changement est cohérent avec ses propres intentions et avec les racines de l'entreprise. Si ce que je fais a du sens, alors je le fais en toute lucidité et sereinement. Si les fondamentaux sont bien établis, alors l'entreprise pourra naviguer sereinement dans



un contexte en perpétuel changement. Un libraire peut décider que son métier, c'est avant tout de vendre de la connaissance, du savoir. Un autre décidera que sa vocation, c'est de partager sa passion autour des arts graphiques et de créer un lieu de débat sur leur place dans la société. Chacun est au clair avec ses repères essentiels et proposera dans des situations comparables à d'autres entreprises une réponse différente au regard des options technologiques ou de la concurrence, par exemple.

Comment préparer ses salariés au changement ?

JL : Le chef d'entreprise doit assumer son rôle de fournisseur de repères. En période de changement, les équipes demandent moins de directives et de plus en plus de sens. Elles ont besoin, notamment les jeunes générations, de comprendre la cohérence entre les fondamentaux de l'entreprise et le changement pour pouvoir proposer et déployer leurs initiatives et mieux s'adapter aux mutations.

Enfin, il ne faut pas laisser penser (à tort) à ses salariés que leur dirigeant a une connaissance infaillible du milieu

dans lequel ils évoluent tous ensemble. Il ne faut pas miser en tant que dirigeant sur une aptitude personnelle supérieure à l'analyse et à l'intelligence collective. C'est cette dynamique collaborative qui reste le moteur essentiel pour porter les actions communes dans des environnements turbulents où l'auto-adaptation des organisations est une clé majeure du succès. Ce qui ne remet naturellement pas en cause la légitimité du dirigeant à assumer les décisions et ensuite à porter la pédagogie, le sens et la cohérence de ses choix pour être capable de les faire collectivement partager ce qui, en définitive, est la clé du changement.

AVOIR LES MOYENS DE SES AMBITIONS

POUR METTRE EN ŒUVRE LE CHANGEMENT



De multiples facteurs peuvent être mis en avant pour expliquer le succès et plus encore la longévité d'une entreprise, mais toutes les réussites qui durent ont un point commun : l'envie d'entreprendre. Mais l'envie ne suffit pas. Encore faut-il se donner les moyens de ses ambitions ! Pour cela, certains prérequis doivent être réunis parmi lesquels figurent en bonne place le temps et l'argent. D'ailleurs, ne dit-on pas que le temps, c'est de l'argent ?

Serge Thomas, CONSEILLER D'ENTREPRISE

Résumer le sujet à une question d'argent peut paraître réducteur. Certes, mais il n'en demeure pas moins vrai que la thématique est incontournable. La réussite du projet se jugera à sa capacité à trouver son équilibre économique. Pour s'en convaincre, il suffit de remettre le projet dans son contexte.

S'APPUYER SUR DES BASES SAINES

Qu'il s'agisse de diversifier l'activité, de développer l'existant ou, plus radical encore, de changer de métier, tous ces

projets ont un point de départ commun : l'entreprise avec son organisation, ses savoir-faire, sa clientèle qui constitue le socle à partir duquel le projet va pouvoir se construire. Cette idée implique que la réussite du projet ne devra pas se faire au détriment de l'existant, sauf à prendre le risque de s'attacher un boulet au pied. Veillez à maintenir les performances économiques de l'entreprise "préexistante". Il ne s'agit pas de déshabiller Paul pour habiller Jacques. Bien au contraire, le fait de pouvoir compter sur une entreprise qui combine une bonne rentabilité et une situa-

tion de trésorerie confortable ne peut pas nuire au projet. Ce sera un point d'appui sécurisant et une façon de crédibiliser l'aventure, notamment vis-à-vis des partenaires financiers.

LE TEMPS, C'EST DE L'ARGENT

Le second facteur de réussite est la gestion du temps nécessaire pour mener à bien la transformation de l'entreprise. Pour concrétiser votre projet, investissez dans de nouveaux équipements, pour vous former et/ou former vos salariés, engagez le développement com- ►

mercial de la nouvelle activité... Toutes ces actions nécessitent du temps pour porter leurs fruits. Même si cela peut paraître une évidence, il n'est pas inutile de garder à l'esprit que, pendant que les personnes sont en formation, elles ne produisent pas. La construction d'une clientèle nouvelle ne se fera pas du jour au lendemain, il faudra plusieurs mois, voire pour certains projets, plusieurs années avant que le chiffre d'affaires ne soit suffisant pour assurer la pérennité de l'activité. Pendant ce temps, il faudra financer les charges courantes, payer les salaires des personnels en charge du projet, rembourser les emprunts souscrits pour financer les nouveaux équipements, assumer les délais de règlement client...

CONSTRUIRE LE PROJET ÉCONOMIQUE

Avoir conscience de ces enjeux est un préalable à la construction d'un projet cohérent et argumenté. Pour donner corps à votre projet, vous pouvez choisir de vous en remettre à votre bonne étoile ou, plus prudent, coucher sur le papier votre démarche. Cela consiste à formaliser le projet sous la forme d'un plan d'affaires détaillant : l'objectif et ses motivations, l'organisation à mettre en œuvre, les savoir-faire à acquérir... sans occulter, bien sûr, la dimension économique. Même s'il peut paraître difficile, ce travail est indispensable dans la mesure où il va permettre de lever les zones d'ombre qui pourraient contrarier ou ralentir le projet, définir les moyens humains, financiers, matériels à engager, ainsi que les modalités de son financement. Au-delà, ce document sera tout à la fois une vitrine du projet, un

outil de communication à destination de vos partenaires (banques, investisseurs voire fournisseurs dans certains cas) et votre boussole.

Concrètement, vous pouvez compter sur deux outils qui se compléteront utilement : **le diagnostic de l'entreprise** pour savoir d'où l'on part et **l'étude prévisionnelle** pour savoir où l'on va.

Le diagnostic permettra d'apprecier si l'entreprise, dans sa configuration initiale, est en mesure d'appuyer la mise en œuvre du projet. Pour cela, ayez une représentation claire des ressources que vous pourrez "détourner" de votre activité de base pour les consacrer au financement du projet. Pour étayer votre analyse, focalisez-vous sur les notions de rentabilité et de solvabilité. Constater la capacité à réaliser des bénéfices, c'est bien. S'assurer que ces bénéfices sont disponibles en trésorerie, c'est mieux !

De son côté, l'étude prévisionnelle devra répondre à deux questions fondamentales :

- Est-ce que le projet est susceptible de dégager suffisamment de **rentabilité** pour être viable ?
- Quelles sont les **ressources** à mobiliser pour financer les investissements et la trésorerie du projet ?

La mise en parallèle du diagnostic et du prévisionnel permettra de confronter les ressources mobilisables aux besoins et de déterminer le plan de financement du projet. L'entreprise peut-elle assumer seule son projet ? Faut-il privilégier un financement bancaire pour les investissements et conserver la trésorerie pour couvrir le besoin de fonds de roulement ?

LE TEMPS,
C'EST DE
L'ARGENT...

OUI MAIS MOI, JE N'A
JAMAIS LE TEMPS
ET POURTANT, J'AI
BEAUCOUP D'ARGENT !



CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION

Le diagnostic posé, l'étude prévisionnelle réalisée, viendra le temps des décisions. Deux situations sont possibles. Dans le premier cas, les résultats de l'analyse sont favorables. Il sera temps de se consacrer à la construction d'un plan d'action précisant les étapes à engager, le calendrier et l'organisation à mettre en œuvre. Ce plan d'action sera le livre de chevet du dirigeant jusqu'à la concrétisation du projet.

Dans le second scénario, l'entreprise ne fonctionne pas très bien. Au fil des années, un léger froid s'est installé avec le banquier. Dans cette hypothèse, la première pierre du plan d'action consistera à se remettre en réflexion pour imaginer des ajustements au projet initial.





TRAVAILLER AU CHANGEMENT

SE METTRE EN ROUTE

Parce que nous sommes submergés par des questions ou que nous avons l'impression de tourner en rond dans notre vie professionnelle, il est nécessaire de faire un pas de côté, de réfléchir à notre manière de travailler et d'envisager (ou pas) de changer de cap !

Emmanuelle Parou,
CONSEILLÈRE EN RESSOURCES HUMAINES



À certaines étapes clés de nos vies...

C'est à une étape clé de votre vie, la quarantaine, par exemple, ou un événement familial, que vous vous retrouvez en fort questionnement professionnel, peut-être proche du "burn-out"⁽¹⁾. Ce qui vous paraissait évident, hier, dans l'exercice de votre métier, vous semble beaucoup moins clair aujourd'hui. Le questionnement peut être lié à l'entreprise que vous dirigez. Avec une surcharge de travail récurrente, un problème relationnel avec un associé, vous trouvez plus de contraintes que d'intérêts à vous lever chaque matin. Votre entreprise est en rythme de croisière et vous ressentez de la lassitude. Ces situations interrogent de manière durable la perception de votre métier jusqu'à vous demander : "Mais, quel est le sens de mon métier ? Et si je changeais de cap ?".

D'autres événements ne vous laissent pas le choix, comme un problème de santé ou un marché en berne, par exemple. Une mise en mouvement est alors incontournable !

Des changements, comme chef d'entreprise, vous en avez mené bon nombre. Si votre parcours professionnel est jalonné d'évidences, comme celle de se mettre à son compte ou d'exercer ce métier dans la lignée familiale, ces questions ont de quoi vous décontenancer ! Pas de panique, avec de la méthode vous retrouverez le cap et prendrez la bonne décision.

Se mettre en route : déjà tout un travail !

Prendre au sérieux ses interrogations récurrentes, c'est déjà se mettre en route ! Alors, comment poursuivre le travail ?

Vous ressentirez peut-être, comme Sandra, jeune fleuriste, le besoin de vous faire accompagner : *"Tout devient compliqué après 6 ans d'activité : la clientèle est exigeante, les soucis de personnel, je fais beaucoup d'heures. Est-ce que je suis à ma place ? Je tourne en rond avec mes questions"*.

L'écoute attentive de vos proches ne suffit pas dans certaines situations. L'accompagnement avec un professionnel vous permet de préciser ce qui vous pose question : votre statut, le sens du métier, votre organisation... "Un problème bien posé est déjà à moitié résolu", a-t-on coutume de dire.

Comme Sandra, la fleuriste, vous décidez peut-être d'entreprendre un **bilan de compétences**. Plus connu pour les salariés, le dispositif est tout aussi accessible aux dirigeants d'entreprise. Vous y décrivez et analysez votre parcours professionnel. Vous précisez peu à peu les pistes envisageables à l'avenir. Vos idées deviennent projet en rencontrant d'autres professionnels sur le terrain. Vous sortez plus fort de cet accompagnement avec les idées claires et plus à même de prendre une décision.

Se faire accompagner : oui mais... Par qui ?

La complexité des environnements de travail et des itinéraires de vie a favorisé l'émergence de professionnels. Psychosociologues, coachs, psychologues du travail vous permettent de reprendre en main votre vie. Leur rôle est de proposer un cadre structurant, de vous poser les bonnes questions et de vous permettre d'y trouver réponse. Pour choisir votre interlocuteur, faites ►

(1) Burn-out ou syndrome d'épuisement au travail est un état dépressif lié au milieu professionnel. Il se caractérise par un état d'épuisement général, à la fois psychique, émotionnel et mental.

marcher votre réseau pour avoir des relais. Échangez avec le consultant sur sa pratique. Connait-il l'environnement de votre entreprise ? Comment accompagne-t-il les personnes ? Fixez-vous quelques critères importants pour vous avant l'entretien. L'accompagnement professionnel demande du temps et des finances même si des prises en charge existent. Mais quel est le prix d'une bonne décision ?

Le chemin se fait en marchant

Le professionnel qui vous accompagne n'en connaît pas l'issue, comme vous ! Au bout de votre réflexion, vous seul prenez la décision de demeurer là où vous êtes. "Tout cela pour cela ?", me direz-vous ! On parle de changement malgré tout. Car, rester dans son activité en sachant pourquoi est vital. Cela redonne généralement du goût à son quotidien. Des ajustements peuvent être pris : réaliser une activité rêvée, rejoindre un club d'entreprises, prendre des vacances... Si effectivement, **vous prenez la décision de changer de cap** après une

Quelques moyens pour changer de cap...

Bilan de compétences

Congé bilan : durée 24 heures. Consulter les Organismes Paritaires Collecteurs Agrées (OPCA) ou le FONGECIF pour avoir la liste des organismes habilités.

Formations

Pour vous aider à réfléchir sur le sens de votre métier, demandez à votre chambre consulaire, Fond d'Assurance Formation (FAF) ou OPCA. Dans le réseau Cerfrance, la formation "Entreprendre et Réussir". Pour acquérir une qualification, s'informer auprès des branches, visitez les centres de formation...

Financement d'un bilan de compétences ou d'une formation

Par la Contribution à la Formation Professionnelle (CFP), comme travailleur indépendant vous bénéficiez de

financement. Vous dépendez d'un FAF déterminé en fonction de votre activité.

[www.service-public.fr/
professionnels-entreprise/
vosdroitsF31148](http://www.service-public.fr/professionnels-entreprise/vosdroitsF31148)

Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)

Un dispositif d'accompagnement gratuit pour toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle.

[www.service-public.fr/
particuliers/vosdroitsF32457](http://www.service-public.fr/particuliers/vosdroitsF32457)

Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE)

Elle vise à la reconnaissance d'un diplôme, d'une certification ou qualification professionnelle. Modalités au Point Information VAE de votre région.

réflexion solide, prenez le temps de mettre en œuvre votre décision. Le plus important est le moins urgent. C'est un leitmotiv dans l'art du discernement. La formation est une passerelle possible entre votre ancien métier et le nouveau. Vous vous mettez alors à la recherche du partenaire adéquat pour la reconversion. Votre chambre consulaire, organisation syndicale de branche, organisme collecteur de formation (OPCA), un coach, les fonds de formation (FAF) seront des partenaires utiles pour trouver une formation. Vérifiez-en les débouchés, la qualité pédagogique des intervenants...

Le changement de cap est un processus parfois long

Le questionnement est parfois inconfortable, il fragilise celui qui se met en marche. Entourez-vous de proches bienveillants et munissez-vous de patience. Collecter les informations, chercher un financement et trouver le bon interlocuteur peut être un parcours du combattant. Plusieurs mois sont nécessaires pour peaufiner votre projet et le mettre en œuvre. Osez en parler à des personnes de confiance qui sauront vous aiguiller et vous faire rencontrer les interlocuteurs dont vous avez besoin. La mise en route donne toujours des fruits.

Quand votre voie est confortée et vous conduit vers un changement d'orientation, un autre chantier commence pour envisager la suite de votre entreprise. Et si vous preniez au sérieux vos questions à l'appréhension de la fin d'année ?





L'ARGENT DIGITAL...

VERS LA FIN DE LA MONNAIE LIQUIDE ?

Adieu billets, pièces, porte-monnaie, bas de laine, tire-lire... Si vous ne saviez pas où déposer vos liquidités, les algorithmes vont le faire pour vous ! Nous dirigeons-nous vers une dématérialisation complète ? Un petit tour en Asie pourrait vous en convaincre.

Jacques Mathé, ÉCONOMISTE

Du règne de la carte bancaire...

En quelques années, les cartes bancaires se sont imposées comme le moyen de paiement privilégié des consommateurs français. Plus de 60 % des transactions s'effectuent aujourd'hui par carte. Le chèque représente moins de 8 % des règlements. Pourtant, ce moyen de paiement reste populaire en France alors que dans de nombreux pays, il concerne moins d'1 % des échanges monétaires. La carte bancaire gagne en praticité avec la généralisation du sans contact. On regrette cependant que la modicité du plafond (30 €) limite encore les possibilités de paiement. Pourtant, 2018 sera certainement l'année du boom pour le sans contact. En effet, le principal frein, la crainte de fraude, est en train d'être levé car les études montrent que ces fraudes ne représentent que 0,020 % des transactions.

Par ailleurs, la possibilité de plus en plus généralisée d'utiliser la carte sans minimum, donc dès le premier euro,

va directement concurrencer les paiements en espèces. En Suède, ils ne représentent pas plus de 10 % des règlements dans les commerces.

...au smartphone tout-puissant !

Pourtant, tout va tellement vite que l'on peut se demander si la carte bancaire elle-même ne sera pas cannibalisée par le smartphone. En Chine, les transactions via les applications monétaires des téléphones portables sont en train d'explosier. En 2017, elles ont atteint un montant vertigineux de 10 000 milliards d'euros. Une bagarre de titans est en train de se jouer entre Alibaba et Tencent pour contrôler ce marché qui comprend les paiements en ligne mais aussi tous les micro-achats quotidiens des 700 millions de Chinois qui ont le même niveau de vie que les Européens. Les banques occidentales observent prudemment cette révolution car l'ambition de ces nouveaux acteurs de la transaction financière ne va pas s'arrêter en Asie.



Comment s'y préparer ?

Quelles seront donc les conséquences de ces nouveaux modes de paiement pour les commerçants, par exemple ? Bref, tous les professionnels recevant du cash de la part de leurs clients. Pour tous ceux qui ne sont pas équipés de terminaux adaptés aux transactions digitales, il est urgent de s'intéresser à la question, sous peine de perdre des ventes.

Pour les réseaux bancaires, il conviendra de proposer des offres très efficaces aux clients commerçants sans espérer beaucoup facturer le service car la concurrence d'autres gestionnaires de monnaie digitale va être très intense. Les paiements liquides abolis, on peut légitimement penser que la fraude pourrait diminuer. Sur ce point, l'avis des spécialistes est très mitigé. Il y a déjà longtemps que les réseaux de délinquance financière se sont adaptés à ces nouvelles technologies de paiement.

PRÉLÈVEMENT À LA SOURCE

DIRIGEANTS, PRÉPAREZ VOS DOSSIERS DU PERSONNEL !

2019 approche avec une nouveauté fiscale d'importance : le passage au prélèvement à la source pour l'impôt sur le revenu. Vous allez recevoir ce mois-ci les taux de prélèvement de vos salariés. Vous devez comprendre les principes, fiabiliser vos dossiers et vous préparer à informer votre équipe.

Christelle Dupin Rappart, RESPONSABLE JURIDIQUE

Comprendre tous les principes : du projet à la technique

Voici cinq points clés à maîtriser sur le sujet.

- ① Avoir une bonne compréhension de l'ensemble du processus et identifier qui va être le chef de projet de la mise en place du prélèvement à la source.
- ② Identifier et coordonner les acteurs de ce projet global : service informatique, comptabilité, service RH et paie, managers.
- ③ Identifier les points d'attention propres à votre entreprise : avez-vous beaucoup de commer-

ciaux avec des commissions ? Des heures supplémentaires ? Une multitude de petits contrats ou des saisonniers.

- ④ Prendre contact avec votre éditeur de logiciel de paie afin de savoir si l'outil informatique permettra bien la communication des informations de l'administration fiscale.
- Comment le fichier va-t-il être généré dans le logiciel ? Comment allez-vous récupérer et remplir chaque mois le taux pour chaque salarié ? Cela générera une charge de travail supplémentaire pour le collaborateur réalisant les bulletins de paie !
- ⑤ Rassurer les salariés sur la confidentialité de leurs données.

Sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise... et informer vos salariés

Après avoir pris connaissance du dispositif, voici quelques conseils pour bien faire passer le message à vos équipes.

- ① Sensibilisez vos managers de proximité (chefs d'équipe) puisqu'ils seront en première ligne des interrogations des salariés.
- ② Informez votre comptable rapidement. Il devra appréhender les nouveaux flux, la trésorerie, les prélèvements obligatoires.
- ③ Vous n'avez aucune obligation légale mais le sujet est important : n'hésitez pas à impliquer vos représentants du personnel dans la



démarche pour obtenir l'adhésion : ils pourront être un de vos relais de l'information auprès des salariés, notamment sur les garanties que vous allez mettre en place pour rassurer les salariés.

- ④ Enfin, n'oubliez pas d'informer les salariés. Dans sa communication, l'administration fiscale rappelle qu'elle est l'interlocuteur du contribuable. C'est vrai mais, en pratique, vous êtes en première ligne !

Les salariés auront besoin d'être rassurés donc il faudra sans doute donner un support pour montrer que dans l'entreprise vous maîtrisez le sujet, que vous avez anticipé et que tout se passe bien. Il conviendra d'informer, de former et de réorienter le salarié : s'il se plaint qu'il paye trop d'impôts, vous n'y êtes pour rien !

Être capable de dire ou ne pas dire, de répondre aux salariés : ce sera à vous de piloter.

Dès cet automne, vous avez la possibilité de faire figurer le prélèvement à la source sur le bulletin de paie en phase test : vos salariés pourront ainsi s'habituer à visualiser leur bulletin de paie avec le net à payer avant PAS et après PAS. Ils seront donc moins surpris en janvier 2019 quand le prélèvement sera effectif.





QUIZ QUIZ QUIZ QU FOCUS DIRIGEANT D'ENTREPRISE : QUELLE IMPOSITION ?

Modernisation de la collecte de l'impôt, prélèvement de l'impôt en temps réel... autant d'arguments mis en avant par les pouvoirs publics pour promouvoir cette réforme. Concrètement pour un dirigeant d'entreprise, comment cela va-t-il se passer ? Décryptage de quelques points clé de la réforme.

Avec la retenue à la source, l'impôt sera-t-il prélevé en "temps réel" ?

NON Pour un dirigeant d'entreprise, l'instauration de la retenue à la source ne modifie pas fondamentalement sa situation. L'impôt reste calculé sur les mêmes bases qu'auparavant et le paiement s'effectue selon les mêmes modalités. Concrètement, entre janvier et août 2019, les acomptes d'impôt seront calculés par référence au revenu de l'année 2017. En septembre 2019, l'administration prendra en compte les revenus de 2018 pour actualiser les acomptes de la période allant de septembre 2019 à août 2020 et ainsi de suite. Ce mécanisme est le même que celui actuellement en vigueur. De la même façon, les acomptes pourront être payés mensuellement ou sur option, au trimestre.

En cas de variation de revenus, les acomptes pourront-ils être facilement modifiés ?

OUI ET NON Indépendamment des changements de situation (mariage, naissance,...), les contribuables conservent la possibilité de moduler le taux et/ou le revenu servant de base de calcul à l'impôt. Deux situations peuvent se présenter.

- Vos revenus progressent et vous souhaitez augmenter vos acomptes sans tarder : aucun souci, la réévaluation est libre !
- À l'inverse, si vous souhaitez réduire vos acomptes parce que vos revenus sont en baisse, la modulation est possible à condition que le différentiel entre le

montant prélevé et le montant dû soit supérieur à 10 % ou à 200 euros. Autre facteur limitant : la modulation prendra effet... dans les 3 mois.

Fiscalement, 2018 sera-t-elle une année blanche ?

PEUT-ÊTRE Désormais, en 2019, vous payerez l'impôt 2019 et non pas l'impôt 2018 comme c'est le cas actuellement. Conséquence : les revenus de l'année 2018 échapperont à l'impôt grâce au Crédit d'Impôt de Modernisation du Recouvrement de l'impôt (CIMR). Pas si simple. Pour éviter les effets d'aubaine, les bénéfices ou rémunérations perçues en 2018, mais qualifiés d'exceptionnels, restent soumis à l'impôt. Il en va de même des plus-values immobilières, mobilières ou encore des distributions de dividendes. Pour un indépendant, le caractère exceptionnel du bénéfice imposable sera apprécié par comparaison avec les revenus des années 2015, 2016 et 2017. Ainsi, si le revenu de l'année 2018 est inférieur au plus élevé des revenus de la période 2015-2017, le CIMR gommera l'impôt 2018. À l'inverse, si le revenu 2018 est plus élevé, la partie excédentaire du revenu 2018 sera soumise à l'impôt.

À noter : cet impôt résiduel dû au titre de l'année 2018 pourra faire l'objet d'un crédit d'impôt complémentaire, notamment si le revenu de l'année 2019 est supérieur au revenu retenu pour octroyer le CIMR de 2018. Dans cette hypothèse, le dirigeant devra faire la demande de dégrèvement, celle-ci n'étant pas automatique.

Fiabiliser les données de vos dossiers

En amont du PAS, pensez à mettre à jour vos dossiers salariés et vous assurer de leur fiabilité. Soyez sûr que vos fichiers d'informations sur vos salariés sont corrects, fiables et justes. Ainsi dans les comptes rendus métiers des DSN, si aujourd'hui vous avez des anomalies non bloquantes, elles le deviendront demain.

Soyez attentif notamment au numéro d'immatriculation des salariés puisque c'est ce numéro qui servira de transfert du taux de la part de l'Administration fiscale.

Si aujourd'hui vous avez un salarié non reconnu, il conviendra de traiter l'anomalie. Vous devez avoir pour chaque salarié son nom patronymique, son numéro de sécurité sociale (NIR) ou créer un numéro technique temporaire (NTT) pour le salarié nouvellement embauché et pas encore immatriculé.

La présentation du bulletin de paie va changer en plusieurs temps.

Cette année, vous avez découvert le bulletin de paie clarifié (regroupement des lignes par thèmes). Au 1^{er} octobre, la cotisation chômage salariale étant supprimée, vous avez dû faire apparaître le montant total des allégements dont bénéficie le salarié.

Enfin au 1^{er} janvier 2019, une ligne supplémentaire permettra d'avoir la base, le taux et le montant du PAS et ainsi un net à payer avant et après impôt.

AU SECOURS ! MON CLIENT M'ATTAQUE...

COMMENT SE PROTÉGER DES LITIGES ?

L'entreprise peut être mise en cause sur n'importe quel acte de sa vie. Les litiges clients font partie des affaires.

Longs et souvent coûteux, ils peuvent mettre en péril la survie de l'entreprise. Les éviter ou tout du moins les anticiper afin de les régler au mieux nécessite la plus grande vigilance et quelques mesures préventives.

Mylène Chamant, JURISTE

Le principal différend client concerne le paiement. Celui-ci peut être réalisé avec retard ou être contesté, voire impayé. Le litige peut également naître d'une mauvaise exécution des travaux ou d'un dommage lors d'une prestation. Le client tente alors de mettre en responsabilité l'entreprise et veut obtenir réparation ou dédommagement. Dans un cas comme dans l'autre, anticiper en encadrant les relations commerciales ou sécuriser l'exercice de son activité limitent les conséquences négatives pour l'entreprise.

LES LITIGES NÉS DE LA RELATION COMMERCIALE

Ne pas sous-estimer l'importance du devis ou du bon de commande

Les métiers du bâtiment, notamment, sont coutumiers du devis. D'autres professions utilisent plutôt le bon de commande. L'un et l'autre sont des éléments essentiels de la relation commerciale. Dès qu'ils sont signés, ils deviennent de



véritables contrats ayant force de loi entre les parties. L'entrepreneur indique avec précision dans **le devis** : la nature des travaux, les délais de livraison ou d'exécution, le montant de la mission... Plus le devis est détaillé, plus le risque de litige est faible voire inexistant. Décrire les différentes tâches à réaliser et quantifier les fournitures utilisées servent de référence tant au client qu'à l'entreprise. L'établissement d'un devis exige de réaliser un état des lieux de l'existant et une étude détaillée du projet.

Si par mégarde l'entrepreneur sous-estime, par exemple, les quantités nécessaires à l'accomplissement de ses travaux, il lui sera difficile de faire accepter au client un complément de prix. En revanche, face à une demande imprévue du client au cours de la réalisation d'un chantier, l'artisan n'aura là aucune difficulté à proposer un avenant au devis initial pour l'ajout des travaux. À défaut d'acceptation de cet avenant par le client, l'entrepreneur n'est pas tenu de réaliser ces travaux complémentaires.

Le bon de commande répond aux mêmes exigences et principes que le devis. Ce document détaille les articles achetés et toutes les conditions utiles à la bonne exécution de la commande. Il permet ainsi de prouver l'existence et l'objet de l'ordre donné par un client et de matérialiser les engagements.

S'intéresser aux conditions générales de vente ou de prestation

Pour être en conformité avec la Loi, une entreprise doit être en mesure de communiquer ses conditions générales à tout professionnel qui en fait la demande. Bien que cette obligation ne concerne pas les particuliers, il n'en demeure pas moins qu'établir des conditions générales est bien fondé.





Elles se révèlent être, en effet, un élément incontournable de la relation avec le client, concrétisant là encore son engagement dès acceptation de sa part. Elles comportent des mentions obligatoires comme les conditions de paiement :

- **Les modalités** : acomptes, arrhes, délais de règlement, conditions d'escompte.
- **Les pénalités de retard** : conditions et taux appliqués.
- **L'indemnité** forfaitaire pour frais de recouvrement.
- Les conditions tenant aux rabais, ristournes, remises...

Peuvent y être insérées diverses clauses spécifiques facilitant la gestion des litiges. Il est ainsi possible de limiter les délais de réclamation des clients. Passé le délai fixé par les conditions générales, le client ne peut plus invoquer un quelconque argument visant à obtenir, par exemple une diminution de prix. En complément, une clause de réserve de propriété peut être efficace. Elle garantit au vendeur, par exemple, un titre de propriété sur le bien vendu jusqu'à ce que le paiement total soit effectué. À défaut de paiement, le vendeur est fondé à récupérer ses marchandises.

Ajouter une clause d'obligation de moyens s'avère dans certains cas utile. Par cette clause, un prestataire s'engage à apporter tous les moyens et toutes ces capacités pour exécuter une mission et l'ensemble de ses obligations. Elle est à distinguer de l'obligation de résultat qui impose au prestataire de parvenir au résultat déterminé afin d'être payé.

PENSEZ À LA RELATION CLIENT

Si les litiges peuvent conduire au procès, il est malgré tout possible d'éviter cette issue en privilégiant la relation client. **Veillez à ne pas rompre le dialogue !** Ainsi, il vous sera plus aisés de négocier pour trouver un arrangement avec votre client. "Un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès". Autre piste : si le conflit s'envenime, recourir à un médiateur peut s'avérer gagnant.

LES LITIGES NÉS DE L'EXERCICE DE L'ACTIVITÉ

Alors même qu'une entreprise a pris toutes les précautions pour matérialiser ses engagements et limiter les litiges, il arrive parfois que dans l'exercice de son activité, elle provoque des dommages. Il peut s'agir de dommages corporels, matériels ou immatériels, causés à un tiers, par un bien ou par les salariés de l'entreprise. L'objectif est donc de s'en prémunir par des mesures limitant la responsabilité de l'entreprise.

Réerves écrites ou refus

Prenons un exemple : un teinturier a l'obligation de restituer l'article confié dans son état initial après la réalisation de la prestation prévue. Que se passe-t-il alors en cas de détérioration en cours de nettoyage ? Le teinturier est tenu responsable et doit indemniser le client. Ce teinturier aura donc tout intérêt à émettre des réserves écrites sur le ticket de dépôt remis au client. Lorsque le dommage se produit, il démontre ainsi qu'il n'a commis aucune faute ou tout du moins a averti le client des risques potentiels. En outre, si les risques lui apparaissent trop importants, le teinturier peut refuser le travail.

Décharge de responsabilité ou assurance

Dans un autre domaine, que peut faire un paysagiste contraint d'abattre un arbre pour assurer l'étanchéité d'un bassin alors même que son client refuse l'abattage ? Le professionnel sait, qu'à défaut, il ne lui est pas possible de remplir correctement ses engagements. Il peut tout simplement refuser de réaliser les travaux envisagés. Il peut également prendre le risque d'accomplir les travaux sans toucher à l'arbuste et faire signer une décharge de responsabilité au client. Et pourtant, en cas de litiges, cette limitation de responsabilité est inefficace.

Les clauses limitatives de responsabilité ne sont pas autorisées dans les relations avec les particuliers. Elles le sont, en revanche, bien qu'encadrées, entre professionnels. Il est, toutefois, impossible de prévoir une exclusion totale de responsabilité. La solution consiste alors à souscrire un contrat d'assurance en responsabilité civile ou responsabilité contractuelle. Les frais de réparations ou les dédommagements et indemnités seront alors pris en charge par l'assurance.

SMIC HORAIRE BRUT et MINIMUM GARANTI

	Depuis le 01/01/2018
Smic horaire	9,88 €
Smic mensuel base 35 h	1 498,47 €
Minimum garanti	3,57 €

REPOS COMPENSATEUR ANNUEL en cas d'heures supplémentaires

Heures annuelles effectuées	Jour de repos compensateur
de 1 861 à 1 900	1
de 1 901 à 1 940	2
de 1 941 à 2 000	3

TAUX DE RÉMUNÉRATION DES LIVRETS D'ÉPARGNE

0,75 % par an	0,75 % par an	1 % par an hors prime d'Etat ouvert à compter du 01/08/2016	0,50 % par an hors prime d'Etat	1,25 % par an	0,75 % par an au minimum
Livret A 22 950 €	LLD 12 000 €	PEL 61 200 €	CEL 15 300 €	LEP 7 700 €	Livret Jeune 1 600 € Plafond maximal

Taux et plafonds applicables depuis le 01/08/2016

COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS

Date de clôture de l'exercice comptable	Taux maxi. des intérêts déductibles
31 mars 2018	1,60 %
30 avril 2018	1,58 %
31 mai 2018	1,57 %
30 juin 2018	1,56 %
31 juillet 2018	1,55 %
31 août 2018	1,55 %

Source : chiffres et taux F. Lefebvre

INDICE DE RÉFÉRENCE DES LOYERS

	Indice	Variation annuelle n-1
2 ^e trimestre 2017	126,19	+ 0,75 %
3 ^e trimestre 2017	126,46	+ 0,90 %
4 ^e trimestre 2017	126,82	+ 1,05 %
1 ^{er} trimestre 2018	127,22	+ 1,05 %
2 ^e trimestre 2018	127,77	+ 1,25 %
3 ^e trimestre 2018	128,45	+ 1,57 %

CONSOMMATION DES MÉNAGES

	T 4 2017	T 1 2018	T 2 2018	2017	Prévisions 2018
Consommation des ménages	0,2	0,2	- 0,1	1,1	0,5
Alimentaire	0,1	- 0,3	- 1,3	0,3	- 1,2
Énergie	- 0,6	0,8	- 1,7	0,1	0
Biens fabriqués	0	- 0,3	1,2	2,6	- 1,2

Source : Insee - évolutions en pourcentage

PRODUCTION

	T 4 2017	T 1 2018	T 2 2018	2017	Prévisions 2018
Production	0,9	0,1	0,2	2,6	1,5
Construction	0,5	- 0,3	0,6	3,5	1
Services marchands	1	0,5	0,4	3,2	2,2
Services non marchands	0,4	0,2	0,4	1,1	1,2

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

TAUX DE CROISSANCE (PIB)

T 4 2017	T 1 2018	T 2 2018	Acquis 2017	Acquis 2018
0,70 %	0,20 %	0,20 %	2,3 %	1,3 %

Source : Insee



ANALYSES ET PERSPECTIVES

MENUISERIE

Réf. nationales (échantillon constant)	2015	2016
CA HT	273 128 €	291 041 €
Nombre UMO	2,78	2,83
CA/UMO	98 247 €	102 841 €
Marge/UMO	53 282 €	55 419 €
EBE	37 426 €	40 592 €
Résultat courant	30 654 €	34 112 €
Taux de marge globale	54,3 %	54,0 %

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)	2013	18,5 %
	2014	18,4 %
	2015	19,1 %
	2016	18,9 %

ANALYSE

L'amélioration du chiffre d'affaires (+ 6,6 %) s'accompagne d'un résultat courant en progression de 3 500 €. La marge globale baisse légèrement. On retient que les charges courantes pèsent davantage (+ 6,3 %, soit + 10 500 €), et que la masse salariale diminue légèrement de l'ordre de 0,8 %.

PERSPECTIVES

Le marché est dans l'expectative face à une communication variable sur le Crédit d'Impôt Transition Énergétique (CITE) concernant les volets, portes et fenêtres. Le bénéfice pour les clients de l'éco-ptz (Prêt à Taux 0 %) demeure pour quatre ans mais les menuisiers auront à s'adapter à un zonage géographique plus strict. Néanmoins, le plan de transition énergétique (9 milliards d'euros) prévoit que, d'ici à 2022, la moitié des habitations occupées par des ménages modestes (propriétaires ou locataires) seront rénovées. Les fenêtres connectées font leur entrée sur le marché.

ÉVÉNEMENT CLÉ
Amendement du CITE
pour 2018 sur les portes,
fenêtres et volets.

AGENDA DÉCLARATIONS À FAIRE DANS LES PROCHAINS MOIS

- **15 DÉC.** - Acompte IS
- Liquidation IS (clôtures 30/08)
- **15 DÉC.** - Contribution foncière des entreprises
- **Entre le 16 et 21 DÉC.**
- Acompte de TVA semestriel
- **15 JAN.** - Liquidation IS (clôture 30/09)
- Taxe annuelle sur les véhicules de société (TVS)

PEINTURE

Réf. nationales (échantillon constant)	2015	2016
CA HT	160 178 €	163 798 €
Nombre UMO	2,50	2,45
CA/UMO	64 071 €	66 856 €
Marge/UMO	48 294 €	49 986 €
EBE	34 330 €	35 063 €
Résultat courant	30 569 €	31 403 €
Taux de marge globale	75,2 %	74,9 %

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)	2013	24,2 %
	2014	25,4 %
	2015	25,1 %
	2016	25,2 %

ANALYSE

Pour la troisième année consécutive, le taux de marge globale des peintres reste stable à 75 %. Le chiffre d'affaires progresse de 2,3 % ; le résultat s'améliore légèrement de plus de 800 € (soit + 1,8 %). Les charges courantes augmentent de l'ordre de 1 000 €, la masse salariale de + 1,4 %, ce qui s'explique par la prise en charge de la mutuelle par les employeurs.

ÉVÉNEMENT CLÉ

BIOACTIV + : un revêtement thermorégulant intérieur capable de capter la chaleur, la stocker et la redistribuer.

PERSPECTIVES

La recherche du bien-être touche aussi les clients du secteur de la peinture. Le professionnel peut maintenant proposer des peintures "fonctionnelles" qui répondent aux besoins clients, comme les produits de protection contre les ondes, les odeurs, les composés organiques volatiles ou les insectes.

Le relèvement des seuils de la microentreprise peut induire une orientation des créateurs peintres vers ce statut, voire des choix d'artisans de modifier leur statut d'entreprise soumise au Régime Réel.

HUGON METAL DESIGN

PARCOURS REMARQUABLE D'UN ATELIER D'ART QUI Y CROIT DUR COMME FER !



Lustre, Musée de la Cour d'Or - METZ

Le patrimoine : un fer de lance !

Au cours de ses premières années d'activité, Jean-Pierre se concentre sur les demandes des particuliers : du sur-mesure ! Escaliers, rampes, portails, meubles et même sculptures sont autant de réalisations uniques qui permettent à Jean-Pierre de se positionner sur un marché haut de gamme et d'y être reconnu.

Près de trois décennies plus tard, en 2011, l'entreprise fait face à la crise économique nationale. Les particuliers limitent leurs dépenses. Le haut de gamme ne fait plus recette. Il faut rebondir.

C'est à cette époque que Frédérique, alors enseignante, diplômée en design, rejoint son mari dans l'entreprise familiale. Ensemble, ils décident de s'ouvrir aux marchés publics, sans pour autant délaisser les particuliers. Grâce à leur qualification "QUALIBAT Ferronnerie et ferronnerie d'art", ils répondent plus souvent aux appels d'offres de restauration de Monuments Historiques. Par leur savoir-faire unique exercé dans le respect de la tradition, ils accèdent

Au milieu des années 1980, Jean-Pierre Hugon, tout juste diplômé en design métal et bois aux Beaux-Arts de Nancy et de l'école de restauration du patrimoine architectural de l'Unesco située à Venise, crée son entreprise de ferronnerie à Metz. Épaulé par son épouse, Frédérique, il se lance à la conquête du patrimoine national. Des demeures de particuliers aux musées et châteaux, retour sur l'ascension d'un couple passionné d'Art et d'Histoire.

Mylène Chamant, JURISTE



ainsi à un nouveau marché de niche. Sur Metz, bassin historique de l'entreprise, le couple restaure notamment les portes de l'Hôtel de Ville, les grilles de l'Office du Tourisme, des verrières de différentes églises ou encore les balcons d'immeubles classés et les escaliers monumentaux du siège d'une banque.

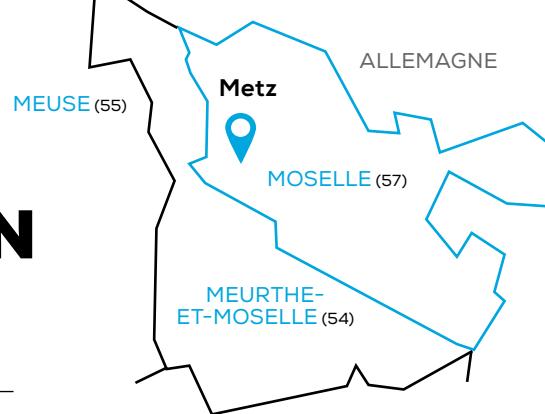
Un savoir "fer" largement reconnu

Forts de leur expérience et amoureux du patrimoine architectural historique, Jean-Pierre et Frédérique étendent leur secteur géographique. C'est ainsi qu'ils sont retenus pour restaurer ou aménager des espaces muséographiques sur le Grand Est. Château de Lutzelbourg, Château de Malbrouck, Château de Clémery, Palais Rohan de Strasbourg... Autant de sites touristiques qui ont profité du travail de qualité et spécifique de l'entreprise Hugon.

La restauration des monuments historiques représente désormais près de 80 % du chiffre d'affaires de la société. Depuis quelque temps pourtant, en rai-



Concept Car "Carbone" salon de l'Auto - PARIS



Restauration, Hôtel des Douanes - METZ

De la ferronnerie d'art à l'art de la ferronnerie

Dans un esprit novateur, ils se réinventent perpétuellement et ajoutent créativité et originalité à leur arc. C'est dans cette démarche que, chaque année, ils se font plaisir et façonnent des œuvres d'art en partenariat avec des sculpteurs, architectes et designers. Il est ainsi possible de découvrir le sablier géant trônant devant le Centre Pompidou de Metz, créé à l'occasion de la signature des accords climat de la COP 21. De même, plus de 700 heures de travail auront été nécessaires à Jean-Pierre et son équipe pour réaliser leur œuvre du moment : un lustre d'exception de 5 mètres de diamètre ornant désormais l'entrée du Musée de la Cour d'Or à Metz.

Photos : HUGON METAL DESIGN

www.hugon-metal-design.com
2, rue des Chaufourniers - 57070 Metz

Restauration des portes de l'Hôtel de Ville - METZ

