

Jacques Inizan



# Le management d'une boulangerie



Editions  
**TEC**  
& **DOC**

*Lavoisier*

# **Le management d'une boulangerie**



# Le management d'une boulangerie

Jacques Inizan



11, rue Lavoisier  
75008 Paris

## Chez le même éditeur

*Des plantes et des pains – Nutrition et sensorialité*, M.P. Arvy, 2012

*Direction éditoriale* : Emmanuel Leclerc

*Édition* : Chantal Arpino

*Fabrication* : Estelle Perez

*Couverture* : Isabelle Godenèche

*Mise en pages* : Atelier SMB

*Photo de couverture* : Chantal Arpino,  
avec l'aimable autorisation d'Olivia & Christophe à Cachan



© LAVOISIER, 2012

ISBN : 978-2-7430-1422-3

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands Augustins – 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, d'autre part les analyses et courtes citations justifiées dans le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1992 – art. L. 122-4 et L. 122-5 et Code pénal art. 425).

# Table des matières

## Introduction

<b>La boulangerie, un vieux et noble métier au cœur de notre civilisation</b> .....	1
La bataille est gagnée contre la distribution .....	3
Un puissant avantage concurrentiel .....	3
L'économie de la boulangerie artisanale .....	4
Un « spécialiste polyvalent » .....	5
Une liberté d'entreprendre conditionnée par ses propres choix .....	5
Un ensemble de choix décisifs .....	6
Plus on en sait, plus on est performant .....	7
L'origine de cet ouvrage, sa méthode de rédaction et les sources d'information .....	7

## L'argent

<b>Chapitre 1 – Le boulanger et la gestion comptable</b> .....	9
<b>Chapitre 2 – Les obligations comptables</b> .....	12
1. Le livre-journal .....	14
2. Le grand livre .....	16
3. Le livre d'inventaire .....	17
<b>Chapitre 3 – La bonne tenue de la comptabilité</b> .....	17
1. Un bon classement des documents .....	18
2. Tendre vers une comptabilité à temps réel .....	19
3. Un contrôle régulier des soldes .....	21
4. Prendre en compte la fiscalité dans la saisie .....	22
5. Le recours à un cabinet d'expertise comptable .....	22
6. L'acquisition éventuelle d'un logiciel de comptabilité .....	23

<b>Chapitre 4 – Les repères essentiels</b> .....	24
1. Les comptes .....	24
2. L'amortissement .....	25
3. Le choix de la date de bilan .....	26
4. Besoin en fonds de roulement .....	26
5. Ventilation des recettes et des dépenses et structure du chiffre d'affaires .....	26
6. Détermination des prix de vente .....	27
7. Ratios de performance .....	29
8. Tableau de bord .....	30
<b>Chapitre 5 – Lire et interpréter le compte de résultat et le bilan</b> .....	31
1. Le compte de résultat .....	31
2. Le bilan .....	34
<b>Chapitre 6 – La fiscalité</b> .....	40
1. La TVA .....	40
2. Les obligations liées à la fiscalité .....	41
3. Consommation personnelle de l'exploitant .....	41
4. TIPP (Taxe Intérieure des Produits Pétroliers) .....	41
5. Modes d'imposition .....	42
6. Contrôle fiscal .....	42
7. Le rôle du centre de gestion agréé pour la fiscalité .....	43
<b>Chapitre 7 – Les modes de règlement</b> .....	44
1. Le paiement en espèces .....	44
2. Le paiement par chèque .....	44
3. Le paiement par carte bancaire .....	44
4. Le paiement par titre-restaurant .....	45
5. Les moyens de paiement du futur .....	46

## Le commerce

<b>Chapitre 1 – Les boulangers et leurs clients</b> .....	51
1. Une typologie des artisans en trois catégories .....	51
2. Une typologie de la clientèle .....	55
<b>Chapitre 2 – Attirer le client</b> .....	58
1. Le choix ou l'évaluation du lieu d'implantation .....	59
2. Les actions de communication externes .....	61
3. La devanture .....	77

<b>Chapitre 3 – Créer une atmosphère favorable à la vente</b> .....	82
1. La création de l'ambiance .....	83
2. La mise en valeur des produits .....	95
3. La prise en charge des clients .....	97
4. La prise en charge du client par téléphone .....	104
<b>Chapitre 4 – Satisfaire, développer et fidéliser la clientèle</b> .....	108
1. La gestion de l'offre des produits .....	108
2. L'intégration des nouveautés .....	113
3. Les actions de promotion .....	114
4. Les services .....	115
5. La gestion de la relation client .....	117
6. La création d'animations et de jeux .....	120
7. La veille concurrentielle .....	121

## Les partenaires

### Les choisir et construire une relation

<b>Chapitre 1 – La relation avec les fournisseurs</b> .....	123
L'importance des achats : avant de vendre, il faut savoir acheter .....	123
1. Les types d'achat et de relations .....	124
2. L'analyse du rapport de force .....	136
3. La comparaison entre plusieurs offres .....	138
4. La conduite de négociation .....	138
<b>Chapitre 2 – La relation avec les partenaires institutionnels</b> .....	146
1. La confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française .....	147
2. L'Institut National de la Boulangerie-Pâtisserie .....	149
3. Les Chambres de Métiers et de l'Artisanat .....	150

## Le droit

<b>Une réglementation ancienne, complexe, rigoureuse et... bénéfique</b> .....	153
1. La réglementation pour accéder au métier de boulanger .....	154
2. Le respect des normes sanitaires et de sécurité .....	157
3. Les règles de l'étiquetage et leurs conséquences .....	158
4. Réglementation des jours de fermeture et des congés .....	160



## L'humain

Le contexte et les enjeux .....	163
<b>Chapitre 1 – Les six principes psychologiques de base</b> .....	165
1. Compétences et talents ne se confondent pas .....	165
2. La motivation ne se décrète pas, elle se construit .....	167
3. La motivation s'érode avec le temps .....	169
4. Encourager plutôt que sanctionner .....	170
5. Faire confiance .....	170
6. « Bien payer ses salariés » .....	171
<b>Chapitre 2 – Le management d'une équipe en boulangerie</b> .....	171
1. La mise en place d'une organisation solide .....	172
2. La relation avec les collaborateurs (individuellement et collectivement) .....	181
3. La gestion des situations conflictuelles .....	196
4. Le développement des compétences .....	202
5. L'apprentissage .....	206
6. Le contrat de professionnalisation .....	212
<b>Chapitre 3 – La gestion préventive des risques professionnels</b> .....	212
1. La responsabilité et les obligations de l'employeur .....	212
2. Les risques professionnels en boulangerie .....	213
<b>Chapitre 4 – La relation du boulanger et de la boulangère : un couple pas comme les autres</b> .....	216
1. Le conjoint dans l'entreprise .....	217
2. La question de la rupture .....	219
3. Les régimes matrimoniaux .....	221
<b>Chapitre 5 – Le cadre réglementaire de la gestion des ressources humaines</b> .....	221
1. La convention collective .....	222
2. Formation .....	222
3. Réduction du temps de travail .....	223
4. Rémunération .....	223
5. Heures travaillées .....	223
6. Travail de nuit des mineurs .....	224
7. Les organismes sociaux .....	224

## La progression

1. Contexte et stratégie .....	225
2. Méthode : plan de développement de la performance .....	226
3. La réalisation d'un potentiel de performance .....	228

## Demain, les boulangers

<i>Les menaces</i> .....	231
1. La reprise des boulangeries .....	231
2. L'attractivité du métier .....	232
3. Le couple du boulanger et de la boulangère .....	232
4. Le personnel en boulangerie .....	232
5. La perte d'autonomie .....	233
6. La taille et les effets de seuil .....	233
<i>Les opportunités</i> .....	234
1. Le commerce de proximité par excellence .....	234
2. La restauration légère .....	234
3. La différenciation, l'unicité .....	234
4. De nouvelles dynamiques de progression .....	235
5. De nouvelles solidarités professionnelles .....	236

## Annexes

1. Sources d'informations : bibliographie, webographie et institutions .....	237
2. Les salons professionnels .....	238
3. Les écoles et formations .....	239
4. Les centres de formation des apprentis .....	241
5. Les parcours de formation .....	246

<b>Index</b> .....	251
--------------------	-----

# Remerciements

Cet ouvrage résulte en partie d'un travail qui a été réalisé dans le cadre d'un partenariat entre la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat de la Région Centre et le département Techniques de Commercialisation orientation agro-alimentaire de l'IUT de Tours. En tant qu'enseignant et pilote de cette étude, je remercie l'ensemble des participants ayant contribué à la réalisation de ce projet : les représentants et chargés de mission des chambres de métiers, les étudiants qui ont réalisé la collecte d'informations et évidemment les boulangers qui nous ont toujours bien accueillis.

Je ne peux les citer tous mais je pense notamment à Frédéric Depuiset de la boulangerie d'Honoré à Nantes qui m'a permis en fin de rédaction de valider bon nombre de mes préconisations dans le champ commercial.

L'ouverture aux autres dimensions du management a été suggérée par Emmanuel Leclerc, directeur éditorial chez Lavoisier, qui m'a accordé sa confiance.

Pour la partie économique et financière, je témoigne ma reconnaissance à Éric Maurice, commissaire aux comptes et expert comptable qui m'a donné de son temps et mobilisé ses compétences. Il en est de même pour Patrick Garnier et Dominique Nester de la Banque Populaire Val-de-France qui m'ont éclairé avec précision sur les questions de financement et de développement propres à ce métier.

Si des erreurs se sont glissées dans ce livre, elles sont évidemment de mon entière responsabilité.

# Le management d'une boulangerie

Le boulanger, comme tout chef d'entreprise, doit faire face à de très nombreuses situations et même s'il dispose d'une solide maîtrise de son savoir-faire, il ne possède pas toujours toutes les compétences et connaissances pour opérer les meilleurs choix.

*Le management d'une boulangerie* — véritable guide de pilotage — détaille tous les outils et les méthodes pour gérer efficacement ce commerce :

- cadre juridique de l'activité
- dimension économique et comptable
- management d'une équipe
- relation avec les partenaires
- développement commercial.

Avec lui, le boulanger sera capable d'optimiser ses décisions d'entrepreneur.

Les réponses apportées dans cet ouvrage sont le fruit d'un travail de synthèse qui s'appuie sur des textes de loi mais aussi sur un inventaire des bonnes pratiques issues d'observations sur le terrain.

Cet ouvrage est destiné aux boulangers qui souhaitent augmenter leur efficacité et leur chiffre d'affaires, aux centres de formation et à tous les boulangers qui souhaitent s'établir.

Diplômé en droit et de l'Institut d'études politiques de Bordeaux, **Jacques Inizan**, titulaire d'un DEA en sciences de gestion, intervient depuis 20 ans en tant que consultant auprès d'entreprises. Il est également enseignant associé à l'IUT techniques de commercialisation, orientation agro-alimentaire, de Tours. Un travail spécifique auprès des artisans de l'alimentation (une étude pour une chambre régionale de Métiers) lui a permis de réaliser une synthèse opérationnelle applicable à la boulangerie.

[www.lavoisier.fr](http://www.lavoisier.fr)



978-2-7430-1422-3

