



sommaire

N°62

RÉDACTION

INBP
150, boulevard de l'Europe
BP 1032
76171 Rouen cedex
Tél : 02 35 58 17 77
Fax : 02 35 58 17 86
Web : www.inbp.com
E-mail : bal@inbp.com

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION

Gérard BROCHOIRE

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Gérard BROCHOIRE, Catherine STÉPHAN

ABONNEMENTS

S.O.T.A.L.
27, avenue d'Eylau
75782 PARIS cedex 16
Tél.01 53 70 16 25

Éditeur : S.O.T.A.L.
Société d'Édition et de Publication
"Les Talemeliers"
Directeur de la publication : Jean CABUT
N°CPPAP : 57846

Imprimeur :
La Loupe Quebecor SA
28240 La Loupe

LE DIAGNOSTIC

- A propos du mot diagnostic 3
- De la théorie à la pratique 3
- Vers quel type de conseiller se diriger ? 4
- Faire confiance au conseiller 4

L'AUTODIAGNOSTIC

- Ce qu'il n'est pas 5
- Ce qu'il peut vous apporter en 10 points 6
- Les limites de l'autodiagnostic 6
- Présentation du questionnaire 6

LE QUESTIONNAIRE

- Identification de votre entreprise 7
- Production - Hygiène et sécurité 8
- Commercial - Marketing 10
- Ressources humaines - Organisation 12
- Gestion - Finance 13

L'OFFRE DE L'I.N.B.P.

- Diagnostic global ou partiel 14

TÉMOIGNAGES

- Les boulangers-pâtisseries témoignent 15



Le diagnostic d'entreprise

- **Les artisans sont confrontés à des difficultés multiples, liées entre autres, à la complexité croissante de la réglementation, des techniques. Si l'on ajoute la concurrence âpre de ces dernières années, on mesure l'ampleur du travail à fournir pour assurer la pérennité de l'entreprise. En tant que dirigeant, l'artisan boulanger-pâtissier doit assumer de nombreuses fonctions : veiller à la qualité de la production, mettre en place une équipe performante à la vente, et de façon plus large être un bon gestionnaire. A ce titre, il existe des outils, des aides à la gestion, parmi lesquels figure le diagnostic d'entreprise. En quoi consiste-t-il ?**

A propos du mot diagnostic

Si, transposé à l'entreprise, le mot diagnostic est relativement récent, il fait depuis longtemps partie du monde médical.

D'origine grecque, le même mot "*diagnôsis*" signifiait à la fois discernement, décision et diagnostic médical. Ainsi pouvait-on lire sur un manuscrit datant de l'Egypte ancienne : "*Si tu examines un homme qui présente tel ou tel symptôme, alors tu diras à son sujet : il a ceci*".

Le diagnostic médical vise à déterminer la nature d'une maladie. Pour cela, le médecin observe les symptômes, analyse, identifie les causes. Cela lui permet d'adapter une thérapeutique visant à guérir le patient.

Appliqué au domaine de la gestion des entreprises, le diagnostic est aussi un outil de décision, de direction. C'est une méthode d'analyse qui va permettre au dirigeant de faire à un moment donné le point, d'évaluer les forces et les faiblesses de son entreprise, son potentiel. Après avoir recueilli toutes les informations, il

choisit une stratégie, se fixe des objectifs et hiérarchise les priorités d'actions.

Faire le diagnostic de son entreprise revient donc à se poser de nombreuses questions dans les domaines aussi variés que la production, l'hygiène, la vente, le marketing, la comptabilité... et de trouver en cas de défaillance ou de sous-exploitation du potentiel des réponses adaptées.



De la théorie à la pratique

Un chef d'entreprise est par nature un homme pressé qui dispose de peu de temps. Le boulanger-pâtissier passe de nombreuses heures au fournil, au laboratoire, reçoit les représentants, organise le travail de son équipe, assure le remplacement d'un salarié malade... La liste est longue.

Happé par ce flot d'activités, il lui reste peu de temps pour réfléchir sur la bonne marche de son entreprise et mettre en œuvre les moyens pour la rendre plus performante.

Au bout de quelques années d'exercice, il est pourtant indispensable de marquer une pause et analyser avec attention les forces et les faiblesses de son entreprise, et ce quelle que soit sa santé financière.

Pour gagner un temps précieux, il est bon de faire appel à des consultants extérieurs qui ont une bonne connaissance du marché de la boulangerie-pâtisserie et qui maîtrisent des outils de gestion tels que le diagnostic d'entreprise.

Les termes de “consultants”, appelés aussi “auditeurs” font souvent peur et l'on affiche à leur égard beaucoup de méfiance.

“Que viendrait faire chez moi un consultant ?” “C'est moi qui décide !” “Je n'ai de leçon à recevoir de personne !” “Je me débrouille bien tout seul !” “C'est du temps perdu !” Ces premières réactions sont tout à fait compréhensibles, mais si le mot de consultant effraie, préférons-lui alors celui de conseiller qui semble mieux refléter la réalité.

Un conseiller n'est en aucun cas un inquisiteur, un juge, un donneur de leçon ou un père fouettard prêt à distribuer coups et sanctions. Ce n'est pas une personne envoyée par une quelconque administration de contrôle.

Lorsqu'un boulanger fait appel à un conseiller pour qu'il établisse, par exemple, un diagnostic commercial, sa démarche reste tout à fait volontaire. C'est un point important qu'il convient de souligner. Même chose pour le conseiller en hygiène : il ne faut pas le confondre avec un inspecteur des services vétérinaires ou un contrôleur de la DGCCRF qui en cas d'infraction infligerait une amende.

Vers quel type de conseiller se diriger ?

Jusqu'à présent, il n'existait en France que des cabinets de conseil tenus par des généralistes qui ont souvent de bonnes connaissances théoriques sur la conduite d'une entreprise. Vous pouvez, à ce titre leur faire appel, mais, sans remettre en cause leurs compétences, sachez que leurs conseils resteront très généraux et leurs interventions, souvent très coûteuses, n'apporteront pas systématiquement un plus à votre entreprise.

Or, on attend du conseiller des résultats tangibles, une optimisation de la gestion de son entreprise, un développement de son chiffre d'affaires.

Par ailleurs, nous vous invitons à la prudence, car les beaux parleurs ne sont pas toujours les plus efficaces ! On ne se tourne pas vers un conseiller pour palabrer et se perdre dans de longues conversations de salon : pour cela il y a la famille et les amis !

Soyez exigeants et avant de faire intervenir un généraliste dans votre entreprise, assurez-vous au préalable de ses aptitudes. Demandez-lui des références et le cas échéant, contactez des personnes qui ont déjà eu recours à ses services. Une bonne façon d'écarter les malhonnêtes ! Attention enfin aux tarifs, qui peuvent être très variables d'un cabinet à l'autre. Mais en la

matière, vous aurez le choix, car ces cabinets de conseil sont légion en France.

Faire appel à des spécialistes qui connaissent votre secteur est sans conteste la formule la plus judicieuse. Ce sont des hommes de terrain avisés qui connaissent bien votre milieu, les contraintes et les difficultés de la profession, l'organisation générale d'une boulangerie-pâtisserie, le vocabulaire technique qui s'y rattache, la réglementation, les tendances du marché. Avec eux, la communication s'établira dans de bonnes conditions et leurs conseils n'en auront que plus de poids et de valeur.



Faire confiance au conseiller

Il faut considérer le conseiller comme un œil neuf, un observateur éclairé. Lorsqu'on travaille sans relâche à longueur d'année dans son entreprise, on ne voit plus les choses. Les habitudes et la routine aidant, il devient difficile de porter un jugement objectif sur sa propre entreprise.

En faisant appel à une tierce personne, on se donne une chance supplémentaire d'optimiser son commerce.

Prenons un exemple. On connaît l'importance de l'implantation des produits pour provoquer les achats. *En plaçant à cet endroit vos pains spéciaux, êtes-vous sûr que vos clients les verront ? Vous avez créé un nouvel entremets. En avez-vous informé votre clientèle ? Ne mériterait-il pas une meilleure place que celle que vous lui avez accordée dans votre vitrine pour assurer son lancement ? Votre magasin est-il judicieusement agencé ?*



Dans une boutique, chaque cm² a son importance et rien ne doit être laissé au hasard. Dans cet exemple précis, il est du ressort du conseiller de vous aider à bien organiser vos surfaces de vente. Le conseiller a une grande expérience en la matière ; il connaît parfaitement les comportements des consommateurs et les méthodes d'incitation à la dépense.

Pour obtenir de bons résultats, il est nécessaire de faire confiance à votre interlocuteur. Et s'il semble vous harceler de questions, sachez que cela fait partie de ses fonctions car pour vous conseiller le plus justement possible, il se doit de bien connaître votre entreprise et l'équipe qui la fait vivre.

Le recueil d'informations est pour lui un matériau indispensable à partir duquel il pourra travailler. Il serait à ce titre malvenu de lui cacher volontairement des dysfonctionnements ou de lui taire de quelconques informations, car vous risqueriez de fausser son jugement et n'avez crainte ce spécialiste averti ne tarderait pas à découvrir le pot aux roses ! Et même s'il n'est pas toujours facile d'avouer des défaillances, c'est grâce à ce travail de collaboration que vous pourrez y remédier.

Bien entendu, en retour, le conseiller a des obligations à votre égard : il doit savoir rester discret et ne pas ébruiter tout ce qu'il aura pu entendre et observer chez vous. C'est ce qu'on appelle la clause de confidentialité.



Enfin, il est important d'ajouter que ce qui fait la force de ce dernier, c'est son impartialité : il n'a rien à vous vendre, ni matières premières, ni matériel. Et s'il vous incite à acheter une vitrine supplémentaire, vous resterez tout à fait libre de vous tourner vers le vendeur de votre choix.

Le fait que les intérêts commerciaux ne rentrent pas en jeu assure une plus grande objectivité. Laissons à chacun ses spécificités : le conseiller émet seulement des avis, là où le commercial a tout intérêt à vous faire dépenser toujours plus. Lui aussi peut vous prodiguer de bons conseils : mais ne soyons pas dupes, ils ne sont jamais désintéressés !

L'autodiagnostic

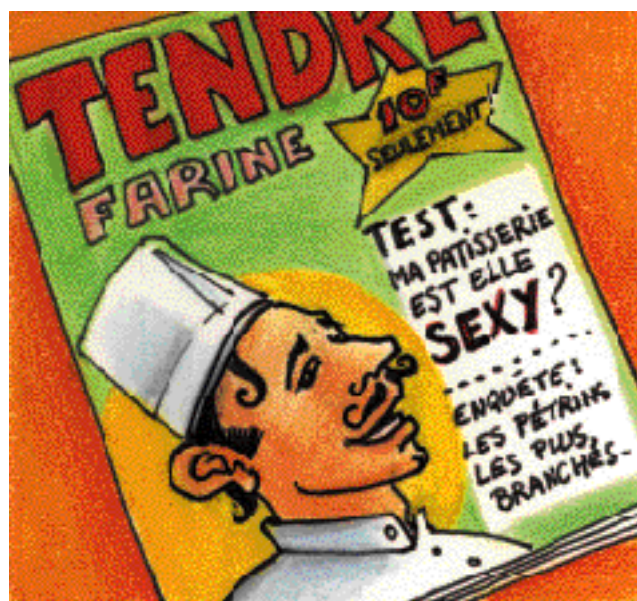
S'il est chaudement recommandé de faire appel à un conseiller pour établir le diagnostic d'une entreprise, on peut dans un premier temps se contenter d'un auto-diagnostic.

Pour vous y aider, nous avons reproduit dans les tableaux suivants la plupart des questions qui ont été élaborées et regroupées thématiquement par des spécialistes de la boulangerie-pâtisserie (**cf page 14**) et à partir desquelles, eux-mêmes, travaillent lorsqu'ils viennent chez vous.

Elles vous permettront de bien cerner l'objet d'un diagnostic et de vous familiariser avec ce type d'outil. Nous vous invitons à vous livrer à cet exercice d'analyse, souvent très profitable.

■ Ce qu'il n'est pas :

L'autodiagnostic n'est pas à confondre avec ces tests qui fleurissent dans de nombreux magazines, et dont les titres sont souvent très prometteurs, par exemple : *"Etes-vous le chef d'entreprise idéal" ?*



Sans remettre en cause leur intérêt, ces tests relèvent plutôt du divertissement que de l'analyse constructive.

Ainsi vous ne trouverez pas à la fin de l'autodiagnostic une série de réponses, propres à vous rassurer sur vos qualités d'entrepreneur comme celles qui sont toujours reproduites à la fin de ces tests fantaisistes.

Dans ce même esprit, il n'est pas non plus un jeu, un concours. Il n'y a pas de cadeau à remporter mais vous avez tout à y gagner car la réussite de votre entreprise ne dépend que de vous et de toute l'attention que vous voudrez bien lui accorder.

■ Ce que l'autodiagnostic peut vous apporter en 10 points :

1°) Il vous invite à explorer minutieusement les différents "recoins" de votre entreprise, du fournil au magasin.

2°) Il vous sensibilise aux différentes activités de l'entreprise : production, vente, gestion, même si elles ne font pas partie au quotidien de vos attributions.

Votre comptabilité est peut-être traitée à l'extérieur. Vous connaissez votre comptable, vous lui faites confiance et vous avez sans doute raison. Mais cela ne doit pas vous exonérer de bien connaître les éléments comptables de votre entreprise. C'est quand-même vous et vous seul qui en êtes l'acteur principal !

Remplissez le questionnaire et faites le point. Si vous n'êtes pas en mesure d'y répondre, il y a urgence : c'est l'occasion d'en rediscuter avec votre comptable.

3°) Il vous ouvre de bonnes pistes de réflexion.

4°) Il soulève des interrogations auxquelles vous n'avez peut-être pas pensé.

5°) Il est instructif même s'il n'apporte pas directement de réponse.

6°) Il vous sert d'aide-mémoire.

7°) Il donne au couple l'occasion de tester ses connaissances sur le domaine réservé habituellement à l'autre. Demandez à votre mari de répondre aux questions concernant le magasin. Connaît-il bien la politique commerciale qui y est menée, est-il sensible à son agencement ?

Demandez à votre femme de répondre aux questions concernant les locaux de production. Connaît-elle bien votre environnement quotidien ? A-t-elle été informée de la nouvelle réglementation, de l'obligation de mise en conformité des machines ?

On sait qu'une bonne communication est garante de réussite. Ce petit test sera sans doute l'occasion de décloisonner les activités et de repenser l'entreprise de façon globale.

Un beau magasin n'est rien si la fabrication se fait dans des locaux où règne une hygiène douteuse. Une production de qualité exécutée dans de bonnes conditions d'hygiène ne sont rien si le magasin ne reflète pas ce savoir-faire. Tout doit être mis en place pour optimiser la communication entre ces deux pôles, d'importances égales.

8°) Il est un excellent exercice car il vous oblige à prendre du recul et vous guide dans votre analyse d'entreprise.



9°) Il vous remotive en vous incitant par exemple à mener une politique commerciale plus offensive : aviez-vous pensé à organiser des séances de dégustation, des opérations commerciales ?

10°) Il est un baromètre ; il est le reflet de votre degré de connaissance de votre propre entreprise. Attention ne vous éloignez pas trop d'elle, et gardez bien les rênes en main ! Une entreprise est fragile : il faut la conduire avec discernement et dynamisme.

■ Les limites de l'autodiagnostic

Si l'autodiagnostic présente un réel intérêt, il a néanmoins des limites, car il n'apporte pas directement de réponses explicites. Et s'il a le mérite de mettre en lumière les faiblesses de l'entreprise, ces dernières ne seront pas résolues pour autant.

L'autodiagnostic est donc une première étape intéressante et non négligeable, très accessible, non coûteuse et qui prend peu de temps (une à deux heures suffisent à remplir le questionnaire).

Mais il ne remplace en aucun cas l'aide apportée par un conseiller extérieur, qui est là pour apporter des réponses appropriées, pour établir avec vous les plans d'actions qui s'imposent et définir les priorités.

■ Présentation du questionnaire

L'autodiagnostic, reproduit ci-contre, se compose de 4 grandes parties :

- Production, hygiène et sécurité,
- Commercial et marketing,
- Ressources humaines et organisation,
- Gestion et finance.

Les questions sont ensuite classées dans des sous-rubriques.



Identification de votre entreprise

• L'entreprise

Nom de l'entreprise :

Nom du Chef d'Entreprise :

Votre année d'installation :

Année de création :

Votre adresse :

Rue :

Code postal :

Ville :

Téléphone :

Fax :

Effectif total :

Code NAF :

Secteur d'Activité : Boulangerie
 Pâtisserie
 Boulangerie Pâtisserie
 Boulangerie Pâtisserie Traiteur
 Boulangerie traiteur

Statut juridique : Entreprise individuelle
 SARL
 EURL
 SA

• Le chef d'entreprise

Age

- Moins de 25 ans
 de 25 à 34 ans
 de 35 à 44 ans
 Plus de 45 ans

Situation antérieure

- Salarié de la même entreprise
 Salarié d'une autre entreprise
 Autre

Niveau de formation

- II & supérieur (BAC + 3 ET BAC + 4)
 III (Bac + 2 : Deug, BTS, DUT...)
 IV (Bac, BT, BP, BM, BTM, BMS.....)
 V (CAP, BEP, BEPC...)
 VI (Fin de scolarité obligatoire)

Formation professionnelle

- Dans les métiers de la farine
 Dans d'autres métiers de l'alimentaire
 Autres formations professionnelles

Formation continue

- Vous suivi un stage de perfectionnement :
 Récemment
 Il y a longtemps
 Jamais

• Activités de l'entreprise

- Boulangerie Plats cuisinés Glaces Chocolat
 Pâtisserie Sandwichs Confiserie Autre (préciser)

• Le conjoint du chef d'entreprise

- Travaille dans l'entreprise
 Ne travaille pas dans l'entreprise



3 - FONCTIONNEMENT DU LABORATOIRE DE PRODUCTION

3-1 Contrôle du matériel

- Contrôlez-vous régulièrement votre matériel frigorifique (état des joints, température, dégivrage, dépolluage du condenseur...)?
- Contrôlez-vous régulièrement vos instruments de mesure (thermomètre, balance...)?

3-2 Contrôle des matières premières

- Effectuez-vous un contrôle lors de la réception de vos matières premières (aspect, odeur, date limite de consommation)?
- Avez-vous mis en place un système de gestion des stocks?

3-3 Contrôle de fabrication

- Utilisez-vous des systèmes de mesure au cours de la fabrication (PH-mètre, thermomètre, hygromètre)?
- Contrôlez-vous régulièrement vos produits finis?
- Avez-vous un contrat avec un laboratoire de microbiologie?
- Tenez-vous informé votre personnel sur les résultats des contrôles?
- Quelle que soit l'implantation de vos locaux, avez-vous mis en place un plan de production qui vous permet de fabriquer de la crème pâtissière et d'éplucher des fruits à des moments différents?

4 - HYGIÈNE

4-1 Nettoyage

- Connaissez-vous tous vos produits de nettoyage?
- Avez-vous mis en place un protocole de nettoyage auprès de votre personnel?
- Avez-vous mis en place des systèmes de contrôle du nettoyage?

4-2 Hygiène

- Sensibilisez-vous votre personnel aux grands principes de l'hygiène (affichettes...)?
- Votre personnel se lave-t-il systématiquement les mains après avoir travaillé des produits tels que œufs, fruits frais...?
- Votre personnel connaît-il bien les règles d'hygiène?
- Change-t-il très régulièrement de tenue de travail?

5 - SÉCURITÉ DES MACHINES DE FABRICATION

- Connaissez-vous les plans de conformité machine?
- Votre cuve de pétrin est-elle munie d'un protecteur qui provoque l'arrêt de la machine en cas d'ouverture?
- Votre cuve de batteur (si elle fait 10 litres ou plus) est-elle munie d'un protecteur qui provoque l'arrêt de la machine en cas d'ouverture?
- Votre façonneuse est-elle munie d'un protecteur devant les cylindres lamineurs?
- Le laminoir est-il muni de grilles de protection empêchant l'accès aux cylindres de laminage?
- Votre peseuse est-elle munie d'un protecteur qui la stoppe en cas d'ouverture et empêche l'accès à l'outil de découpe?
- Est-il nécessaire de maintenir le couvercle de votre diviseuse fermé avec la main?
- Quand vous ouvrez la porte de votre four à chariot rotatif, cela provoque-t-il l'arrêt de la rotation du chariot?
- Cela provoque-t-il l'arrêt de la circulation d'air à l'intérieur du four?
- Si le chariot peut tourner avec la porte ouverte, est-il nécessaire de laisser le doigt appuyé sur le bouton de commande?
- Votre chambre de repos à balancelles et repose-pâtons dispose-t-elle de boutons d'arrêt accessibles depuis chaque emplacement de travail?
- Les chambres froides dans lesquelles une personne peut entrer, sont-elles munies d'un dispositif d'ouverture de l'intérieur?

oui non je ne sais pas

2ème partie : Commercial - Marketing

*je ne
sais
pas*

oui

non

1 - POLITIQUE COMMERCIALE ET COMMUNICATION

- Avez-vous déjà réalisé une étude de marché ?
- Jugez-vous que votre communication est suffisamment efficace ?
- Votre vitrine est-elle le reflet des produits de la maison ?
- Les produits répondent-ils aux besoins du moment des consommateurs ?
- Vous arrive-t-il de regarder avec l'œil du client votre vitrine de l'extérieur ?
- Modifiez-vous régulièrement votre vitrine ?
- Participez-vous à des animations de quartier ?
- Faites-vous des séances de dégustation ?
- Faites-vous des prix promotionnels plus de 2 fois dans l'année ?
- Mettez-vous à disposition de vos clients un livre de photographies qui présentent de façon ordonnée l'ensemble de vos fabrications ?
- Pensez-vous que les odeurs (pain chaud, viennoiseries) aient une importance sur le comportement des clients ?
- Vous attachez-vous à connaître les caractéristiques de vos clients ?
- A combien estimez-vous le temps moyen passé par un client dans votre magasin :
 - Moins de 2 minutes ?
 - Entre 2 et 5 minutes ?
 - Entre 5 et 10 minutes ?
- Connaissez-vous la valeur du panier moyen journalier à l'année (en francs) ?
- Connaissez-vous votre chiffre d'affaires au m² en francs ?
- Vous informez-vous régulièrement sur les propositions de vos concurrents :
 - Collègues ?
 - Points chauds ?
 - Grandes surfaces ?
 - Autres ?
- Les emballages sont-ils tous imprimés au nom de votre maison ?

2 - AGENCEMENT DU MAGASIN

- Est-ce que l'agencement a été conçu de manière à ce que le client passe devant tout le linéaire ?
- Votre magasin dispose-t-il d'une porte d'entrée et d'une porte de sortie ?
- Avez-vous prévu un éclairage spécifique respectant l'aspect de vos fabrications ?
- Pensez-vous que l'aménagement de votre magasin est fonctionnel ?
- Votre magasin est-il équipé de sorte que le client vous voie fabriquer le pain et/ou la pâtisserie ?



2ème partie : Commercial - Marketing (suite)

3 - LE PERSONNEL DU MAGASIN ET L'ACCUEIL DES CLIENTS

- Avez-vous sensibilisé votre personnel à l'accueil (sourire, bonjour, au revoir, merci...) ?
- Votre personnel de vente a-t-il une tenue particulière :
 - Blouse classique ?
 - Blouse maison ?
 - Autre ?
- Avez-vous fait broder le prénom de vos vendeuses sur les blouses ?
- Votre personnel vous rapporte-t-il les remarques, les critiques, les suggestions de vos clients ?
- Avez-vous mis en place une organisation (notes, fiches...) permettant de tenir compte de ces remarques ou suggestions ?
- Donnez-vous systématiquement des conseils à votre clientèle lors de l'achat (transport du produit, conditions de conservation, dégustation) ?
- Connaissez-vous la date limite (en jours) de consommation des produits suivants :
 - Eclairs ?
 - Gâteaux avec de la crème au beurre ?
 - Tartes aux pommes ?
- Votre personnel de vente connaît-il la composition des produits mis en vente ?
- Votre personnel de vente connaît-il la date limite de consommation des produits ?
- Votre personnel de vente goûte-t-il régulièrement vos produits ?
- Vous-même, les goûtez-vous régulièrement ?
- Annoncez-vous clairement les jours et heures d'ouverture et de fermeture ?
- Avez-vous réfléchi à la qualité de l'accueil téléphonique ?
- Si un de vos salariés fait des ventes en tournée, faites-vous de temps en temps un sondage pour connaître le degré de satisfaction des clients ?

oui non je ne sais pas

4 - LA PRODUCTION ET LE MAGASIN

- Le personnel de vente peut-il échanger avec le personnel de production ?
- Le personnel de vente transmet-il au personnel de fabrication les remarques, les suggestions ou les critiques des clients ?
- Connaissez-vous l'ordre de grandeur de vos invendus :
 - Moins de 2% de la mise en rayon ?
 - Moins de 5% ?
 - Entre 5 et 10% ?
 - Plus de 10 % ?
- Tenez-vous un relevé détaillé des invendus journaliers ?
- Pensez-vous qu'il est important de faire plusieurs cuissons par jour ?

3ème partie : Ressources humaines - Organisation

oui *non* *je ne
sais
pas*

1 - POLITIQUE GÉNÉRALE ET ORGANISATION

- Avez-vous identifié les besoins de votre entreprise :
 - En moyens ?
 - En personnes ?
- Avez-vous défini les fonctions de vos salariés (en particulier les responsabilités et les relations entre les personnes) ?
- Avez-vous prévu le remplacement de chacun de vos salariés par un autre en fonction des besoins du moment ?
- Informez-vous régulièrement votre personnel de l'évolution de l'activité ?

2 - RECRUTEMENT

- Quel mode de recrutement favorisez-vous :
 - Annonce ?
 - Candidature spontanée ?
 - Ecole, lycée professionnel, CFA ?
 - Recommandations (par un collègue, un ami, la famille...) ?
 - Autres ?
- Quels critères définissez-vous en priorité pour faire vos recrutements :
 - Diplôme ou niveau de formation ?
 - Expérience professionnelle ?
- Présentez-vous clairement au nouveau recruté les tâches qui lui seront confiées ?
- Lui présentez-vous plus généralement l'ensemble des activités de votre entreprise ?
- Lui remettez-vous un carnet d'accueil ?
- Lui remettez-vous le règlement intérieur ?
- Lui remettez-vous la convention collective de la boulangerie ?
- Affichez-vous les documents obligatoires (horaires de travail, règlement intérieur) ?

3 - FORMATION

- Faites-vous régulièrement un recensement des besoins en formation de vos salariés ?
- Envoyez-vous en formation votre personnel affecté à la fabrication ?
- Envoyez-vous en formation votre personnel affecté à la vente ?
- Un formateur est-il déjà intervenu directement dans votre entreprise :
 - Pour former votre personnel affecté à la fabrication ?
 - Pour former votre personnel affecté à la vente ?

4 - POLITIQUE SALARIALE

- Avez-vous fixé des critères d'évaluation de votre personnel ?
- Avez-vous défini un système d'intéressement :
 - Pour le personnel affecté à la production ?
 - Pour le personnel affecté à la vente ?



4ème partie : Gestion - Finance

	<i>oui</i>	<i>non</i>	<i>je ne sais pas</i>
1 - ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE			
- Connaissez-vous le nombre de quintaux que vous avez panifiés en boulangerie :			
- En 1995 ?			
- En 1996 ?			
- En 1997 ?			
- Connaissez-vous la répartition de votre chiffre d'affaires (en %) :			
- En boulangerie ?			
- En pâtisserie-viennoiserie ?			
- En cuisine traiteur ?			
- En activités de négoce (revente) ?			
- Connaissez-vous la répartition de l'effectif total de votre entreprise en fonction du temps de travail :			
- Personnes travaillant à 1/5 du temps ?			
- Personnes travaillant à 2/5 du temps ?			
- Personnes travaillant à mi-temps ?			
- Personnes travaillant à 3/5 du temps ?			
- Personnes travaillant à 4/5 du temps ?			
- Personnes travaillant à temps complet ?			
- Connaissez-vous leur répartition en fonction de leur qualification professionnelle :			
- Nombre de boulangers ?			
- Nombre de pâtissiers ?			
- Nombre de vendeuses ?			
- Nombre d'apprentis ?			
- Nombre de livreurs ?			
2 - MARCHÉ DE L'ENTREPRISE			
- Savez-vous quel pourcentage de votre chiffre d'affaires représentent vos clients particuliers :			
- Au magasin ?			
- En tournée ?			
- Savez-vous quel pourcentage de votre chiffre d'affaires représentent les dépôts et/ou les collectivités ?			
- Connaissez-vous le pourcentage des invendus par rapport à votre chiffre d'affaires :			
- En 1995 ?			
- En 1996 ?			
- En 1997 ?			
- Combien de fournisseurs avez-vous pour réaliser 80% de vos achats (farine...) :			
- 2 fournisseurs ?			
- 3 fournisseurs ?			
- 4 fournisseurs ou plus ?			
- Connaissez-vous le pourcentage de chiffre d'affaires que vous réalisez en plus, le jour de fermeture de votre principal concurrent ?			
- Conservez-vous les documents légaux selon la durée prescrite : tickets de caisse enregistreuse, livre de caisse, factures, bulletins de paie, livre de paie, journaux, arrêtés comptables... ?			

L'offre de l'I.N.B.P.

Nous évoquons en introduction les difficultés rencontrées actuellement par les boulangers-pâtisseries. La réglementation se fait de plus en plus sévère, les techniques ont évolué entraînant une nécessaire réorganisation du travail, la concurrence se renforce et les clients, s'ils ne font pas l'objet d'une extrême attention, auront tendance à aller acheter ailleurs.

Dans un tel contexte, les boulangers-pâtisseries doivent redoubler de vigilance et nombreux sont ceux qui ont exprimé le besoin d'être régulièrement conseillés par une tierce personne. Pour répondre à cette légitime attente, en collaboration avec la Direction de l'Artisanat et l'Institut Supérieur des Métiers, l'I.N.B.P. a mené une réflexion sur la mise en place d'une telle aide.

Le diagnostic d'entreprise était un instrument éprouvé, couramment utilisé par les cabinets de conseil généralistes (cf page 4). Il restait à l'adapter aux boulangeries-pâtisseries pour en faire un outil de précision qui "collerait" aux réalités du secteur.

C'est dans cet esprit qu'une commission de professionnels aux compétences variées (production, hygiène, gestion, commercialisation) a été constituée. Elle s'est réunie à plusieurs reprises pour établir un questionnaire détaillé permettant d'analyser avec précision quatre grands domaines de l'entreprise (1) :

- Production, hygiène et sécurité,
- Commercial et marketing,
- Ressources humaines et organisation,
- Gestion et finance.

■ Diagnostic global

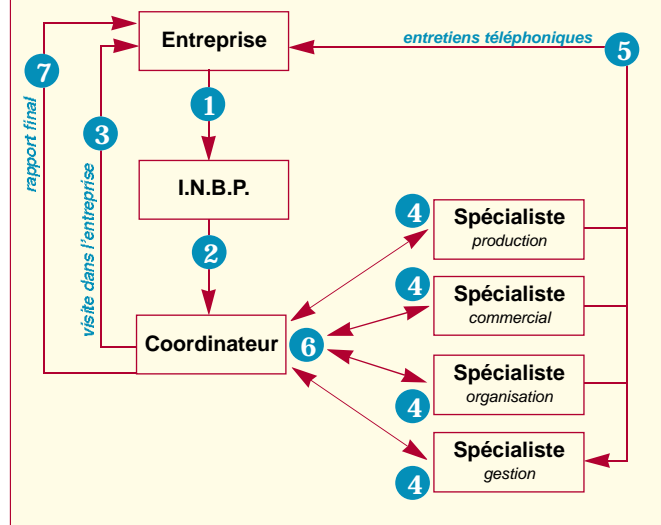
Si vous souhaitez qu'un conseiller établisse un diagnostic global de votre entreprise, contactez l'I.N.B.P. (2).

L'organisation sera la suivante. Un professionnel de l'I.N.B.P. viendra chez vous, se chargera de recueillir à partir du questionnaire et à travers un entretien toutes les informations utiles : il sera le coordinateur chargé de l'ensemble de l'opération. Il travaillera ensuite en relation avec les 4 spécialistes des activités visées par le diagnostic (production, hygiène et sécurité ; commercial et marketing ; ressources humaines et organisation ; gestion et finance). Ces spécialistes vous contacteront, à leur tour, par téléphone pour affiner le recueil d'informations. Puis ils en rendront compte au coordinateur. C'est ce dernier qui vous remettra un rapport final écrit.

(1) Ces questions ont été en partie reproduites dans les pages précédentes (tableaux autodiagnostic). Elles sont associées à un système de calcul.

(2) Votre interlocutrice : Véronique Guellier : 02 35 58 17 81
I.N.B.P. 150 bd de l'Europe
BP 1032 76171 Rouen cedex - Standard I.N.B.P. : 02 35 58 17 77

Schéma récapitulatif de l'organisation d'un diagnostic global



Tous vos interlocuteurs ont une double compétence : ils sont spécialistes du domaine concerné et connaissent bien le secteur de la boulangerie-pâtisserie.

■ Diagnostic partiel

Vous pouvez aussi faire le choix d'un diagnostic partiel qui portera par exemple uniquement sur la partie vente, ou sur l'hygiène ou sur l'organisation de la production... L'I.N.B.P., dans ce cas, vous mettra directement en contact avec le spécialiste concerné.

Qu'il s'agisse d'un diagnostic global ou partiel, toutes ces interventions ont un coût, mais vous pouvez bénéficier dans certaines conditions d'une prise en charge financière.

Les boulangers-pâtisseries témoignent

Jean-Charles Boudrant, formateur à l'I.N.B.P. intervient régulièrement dans les entreprises. A la demande de ces dernières, il établit un diagnostic commercial. Témoignages de professionnels.

■ **SARL Délice Malice**
Boulangerie Levannier
10, avenue Guy de Maupassant
78 400 Chatou

Merci de bien vouloir nous présenter votre entreprise.

Je m'appelle Mademoiselle Levannier. Je suis chef d'entreprise à Chatou, dans le quartier ville nouvelle. J'ai 8 salariés (2 boulangers, 3 pâtisseries, 3 vendeuses) et 8 apprentis. Notre clientèle est plutôt jeune. Nous réalisons un CA. de 5 millions, répartis de la façon suivante : 40% en boulangerie, 37% en pâtisserie-viennoiserie, 15% en traiteur et 8% en revente.



Les boulangers-pâtisseries témoignent

■ SARL Délice Malice (suite)

Comment vous est venue l'idée de faire appel à un conseiller ?

En tant que membre de la Commission des boulangères, je m'intéresse de près aux stages de perfectionnement. Je contribue à leur organisation dans mon département et m'y rends très régulièrement. Les stages de technique de vente me paraissent très importants ; ils nous permettent de véritablement progresser. Par ailleurs, je participe chaque année au Séminaire des boulangères. En 1997, j'y ai rencontré, Jean-Charles Boudrant, formateur à l'institut. J'ai appris qu'il établissait à la demande des professionnels des diagnostics commerciaux. Les stages courts collectifs m'apportaient beaucoup, mais l'idée de bénéficier de conseils personnalisés m'a séduite.

Comment s'est déroulée l'intervention de J.C. Boudrant dans votre entreprise ?

Avant de venir à Chatou, M. Boudrant m'a contactée par téléphone. Ce premier entretien lui a permis de préparer son intervention. Ce fut l'occasion pour moi de lui préciser ce que j'attendais de sa visite.

Qu'en attendiez-vous ?

Deux points me préoccupaient. Tout d'abord, j'avais un problème relationnel avec un membre de mon équipe, qui se montrait régulièrement bougon et insatisfait. Puis, je venais de refaire mon magasin un an auparavant, j'avais développé l'activité traiteur, mais les ventes n'étaient pas à la hauteur de mes espérances. Pour le reste, je comptais sur lui pour porter un œil neuf sur mon entreprise et me donner les conseils qui s'imposeraient.

Qu'a-t-il fait sur place ?

En arrivant, il a rencontré tous mes salariés, a pris le temps de discuter avec eux, sans que j'assiste à leur entretien. Il me paraissait important de les laisser parler en toute liberté. Au préalable, je les avais bien sûr informés de la visite de M. Boudrant. Je leur avais dit qu'il nous aiderait à faire progresser nos ventes. Nous avons ensuite évoqué les deux points qui me posaient problème et longuement discuté pendant le déjeuner. L'après-midi, il a observé avec minutie l'organisation du magasin, la façon de recevoir les clients, les habitudes que nous avions. Après analyse, il nous a donné de nombreux conseils.

Avez-vous tiré bénéfice de cette intervention ?

Oui. Concrètement les choses ont avancé. De meilleurs réflexes ont été pris : le pain est mieux servi. Les habitudes langagières ont changé. Fini le "Ce sera tout ?" trop souvent entendu. La formule est familière et n'incite pas le consommateur à dépenser davantage. Mon personnel a bien accueilli les conseils car ils venaient d'une tierce personne. Ils seraient venus de moi, illes aurait ressentis comme une brimade. A moi de les relancer maintenant régulièrement pour ne pas perdre le bénéfice acquis. En ce qui concerne le problème relationnel évoqué précédemment, il n'y a pas eu de solution. Difficile de changer la nature profonde des personnes !

Et vos ventes traiteur ont-elles progressé ?

Oui. Sur les conseils de J.C. Boudrant, j'ai repensé mon plan de circulation dans le magasin et la présentation des produits. J'ai relégué en arrière-plan les baguettes, produits courants que l'on est sûr de trouver en entrant dans une boulangerie. Et j'ai mis en avant les produits traiteur, pour les imposer au regard du consommateur. Un simple tour de passe-passe, le déplacement de ma caisse enregistreuse, un nouvel agencement, et le tour était joué. Mais encore fallait-il y penser !

Qu'avez-vous apprécié dans cette intervention ?

Les conseils de M. Boudrant n'ont pas été sources de dépenses. Il m'a prouvé qu'en faisant des petits changements, on pouvait obtenir des résultats.

Inciteriez-vous vos collègues à recevoir un conseiller ?

Oui. Je le fais d'ailleurs régulièrement. Mes messages sont simples : n'ayez pas peur de faire appel à une tierce personne. Personne n'a la science infuse. Et même si pour notre personnel, on incarne la toute-puissance, il n'y a pas de honte à s'entourer de conseils extérieurs. Les yeux du conseiller sont ceux du consommateur. Son avis est donc très important.

Pensez-vous qu'il faille renouveler ces interventions ?

Oui. Car le commerce évolue sans cesse et l'on peut toujours mieux faire. Alors pourquoi se priver du regard d'un homme de terrain qui a fait montre dans mon entreprise d'une grande psychologie ? J.C. Boudrant a su s'adresser à chacun en trouvant le mot juste.

Cette intervention était-elle onéreuse ?

Non, car elle a donné lieu à des actions de formation, prises en charge par le FAF.

Seriez-vous intéressée par un diagnostic complet ?

Oui, mais dans l'immédiat, j'aimerais repenser l'organisation de ma production.

■ Boulangerie Bernard

49, rue Victor Hugo
07 250 Le Pouzin

Merci de bien vouloir nous présenter votre entreprise.

Notre entreprise est implantée dans une petite ville de 2500 habitants. Nous avons 6 salariés (2 boulangers, 2 pâtisseries, 2 vendeuses), et 2 apprentis. Mon mari est pâtissier. Quant à moi, je suis passionnée par la vente. Je suis très proche de la clientèle et mets un point d'honneur à leur servir des produits de qualité, bien présentés.

Qu'attendiez-vous d'un diagnostic commercial ?

Nous sommes installés depuis 17 ans, avec toutes les habitudes que cela sous-entend ! J'avais envie que quelqu'un me regarde travailler avec un œil extérieur, que l'on m'aide à mieux présenter mes produits, à mieux vendre. J'avais aussi quelques problèmes relationnels avec mon équipe de vente et la communication fournisseur-magasin était souvent source d'incompréhension. Par ailleurs, nous hésitions à nous implanter dans une rue voisine, parallèle à la nôtre qui offrait l'avantage d'être la rue principale de la ville. Autant d'interrogations justifiaient la venue d'un conseiller.

Que vous a apporté l'intervention de J.C. Boudrant ?

J.C. Boudrant nous a permis de prendre la bonne décision. Son analyse s'est révélée judicieuse, il nous a aidés à ne pas faire fausse route et nous a découragés dans notre projet de déménagement qui, après réflexion, ne correspondait pas à nos personnalités. L'affaire aurait été beaucoup plus importante ; pour cela, il aurait fallu que j'apprenne à déléguer et je n'étais pas prête à le faire.

En ce qui concerne la vente, il nous a donné beaucoup de "tuyaux", nous a permis d'accentuer notre force de vente. J'ai apprécié la franchise et l'objectivité de ses propos. Ainsi n'a-t-il pas hésité à me faire remarquer ma fâcheuse tendance à trop materner mon équipe ! J'ai donc reçu de lui ce que j'en attendais : un regard extérieur, éclairé, indispensable après 17 ans d'exercice.