

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du diplôme d'expertise-comptable*

**MISE EN PLACE PAR L'EXPERT-COMPTABLE D'UN OUTIL DE
CALCUL ET DE SUIVI DES COÛTS DE REVIENT DANS LES
TPE ET PME FRANÇAISES DE DEMENAGEMENT**



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
SOMMAIRE DETAILLE	4
NOTE A L'ATTENTION DU JURY	8
LISTE DES ABREVIATIONS	9
NOTE DE SYNTHESE	10
INTRODUCTION	13
PREMIERE PARTIE :	17
COMPREHENSION DES ENTREPRISES RELEVANT	17
DU SECTEUR DU DEMENAGEMENT EN FRANCE	17
Chapitre 1 : Présentation du secteur.....	19
Section 1. Le transport routier de marchandises.....	19
Section 2. La réglementation du transport routier de marchandises.....	21
Chapitre 2 : La Très Petite Entreprise de déménagement en France.....	24
Section 1. Définition et analyse de l'activité de déménagement en France.....	24
Section 2. Un environnement fortement concurrentiel.....	28
Chapitre 3 : Les spécificités sociales dans les entreprises de	32
déménagement.....	32
Section 1. La gestion du temps de travail.....	32
Section 2. La transparence des temps.....	35
Section 3. Caractère saisonnier de l'activité et contrat d'usage.....	38
SECONDE PARTIE :	42
CONNAISSANCE DES COUTS DE REVIENT	42
ET ETABLISSEMENT DES DEVIS	42
Chapitre 1 : Budgétisation des coûts de revient directs.....	44
Section 1. Calcul du coût de revient des véhicules.....	44
Section 2. Calcul du coût de revient du personnel.....	53
Section 3. Calcul des autres éléments du coût de revient direct.....	60
Chapitre 2 : Budgétisation des coûts de revient indirects.....	64
Section 1. Calcul et répartition du coût de la structure.....	64
Section 2. Rationalisation des charges indirectes en fonction de la saisonnalité de l'activité.....	70
Chapitre 3 : Établissement des devis.....	72
Section 1. La prise de connaissance par le commercial.....	72

Section 2. Préparation du devis par le commercial.....	75
Section 3. Contrôle dans la réalisation du devis.....	78
TROISIEME PARTIE :	79
LA MISE EN OEUVRE D'UN OUTIL DE SUIVI DES COÛTS.....	79
DANS UNE PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE DE.....	79
DEMENAGEMENT.....	79
Chapitre 1 : Analyse des besoins du client et fixation des objectifs.....	81
Section 1. Identification des caractéristiques de l'entreprise.....	81
Section 2. Les besoins spécifiques de l'entreprise en terme de suivi des coûts.....	83
Chapitre 2 : Mise en place de l'outil de valorisation des coûts de revient.....	88
Section 1. Paramétrage et utilisation de l'outil.....	88
Section 2. Utilisation de l'outil par l'entreprise de déménagement.....	91
Chapitre 3 : Le pilotage opérationnel de l'activité.....	96
Section 1. Établir les prévisions à partir des coûts préétablis.....	96
Section 2. Analyse des écarts de réalisation.....	99
CONCLUSION.....	108
BIBLIOGRAPHIE.....	112
TABLE DES ANNEXES.....	118

SOMMAIRE DETAILLE

TABLE DES MATIERES.....	2
SOMMAIRE DETAILLE.....	4
NOTE A L'ATTENTION DU JURY.....	8
LISTE DES ABREVIATIONS.....	9
NOTE DE SYNTHESE.....	10
INTRODUCTION.....	13
PREMIERE PARTIE :.....	17
COMPREHENSION DES ENTREPRISES RELEVANT	17
DU SECTEUR DU DEMENAGEMENT EN FRANCE.....	17
Chapitre 1 : Présentation du secteur.....	19
Section 1. Le transport routier de marchandises.....	19
1.1 Le transport par voie routière prédominant.....	19
1.2 Les différents types de transport routier de marchandises.....	20
1.3 Un contexte économique difficile.....	20
Section 2. La réglementation du transport routier de marchandises.....	21
2.1 La réglementation permettant l'accès à la profession.....	21
2.2 La capacité financière des entreprises du transport.....	22
2.3 Le contrôle de la profession par la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement.....	23
Chapitre 2 : La Très Petite Entreprise de déménagement en France.....	24
Section 1. Définition et analyse de l'activité de déménagement en France.....	24
1.1 Présentation de l'activité.....	24
1.2 Évolution du secteur.....	25
1.3 L'activité complémentaire de garde-meubles.....	27
Section 2. Un environnement fortement concurrentiel.....	28
2.1 La faible rentabilité de l'activité.....	28
2.2 Les concurrents directs des entreprises de déménagement.....	29
2.3 Une forme déloyale de concurrence dans le déménagement.....	30
Chapitre 3 : Les spécificités sociales dans les entreprises de déménagement.....	32 32
Section 1. La gestion du temps de travail.....	32
1.1 Le décompte des temps et la notion de temps de service.....	32
1.2 Les temps de service dans les entreprises de transport.....	33

1.2.1 Les heures d'équivalence.....	33
1.2.2 Les temps d'accompagnement.....	34
1.2.3 Les temps de liaison.....	35
Section 2. La transparence des temps.....	35
2.1 L'amplitude journalière de travail.....	35
2.2 Vers une transparence des temps.....	36
2.2.1 Le chronotachygraphe.....	36
2.2.2 Livret Individuel de Contrôle (LIC) en déménagement.....	37
Section 3. Caractère saisonnier de l'activité et contrat d'usage.....	38
3.1 La variabilité de l'activité de déménagement.....	38
3.2 Recours aux contrats d'usage journalier et saisonnier.....	38
3.2.1 Le contrat de travail journalier.....	39
3.2.2 Le contrat de travail saisonnier.....	40
3.3 Incidence des contrats d'usage sur les charges de personnel.....	40
3.3.1 La prime de précarité et les contrats d'usage.....	40
3.3.2 Délai de carence et contrats d'usage.....	41
SECONDE PARTIE :	42
CONNAISSANCE DES COÛTS DE REVIENT.....	42
ET ETABLISSEMENT DES DEVIS.....	42
Chapitre 1 : Budgétisation des coûts de revient directs.....	44
Section 1. Calcul du coût de revient des véhicules.....	44
1.1 Coût de revient fixe du matériel de transport.....	44
1.2 Opportunité et choix du mode de financement des véhicules.....	45
1.3 Flexibilité de la location en période de forte activité.....	48
1.4 Coût de revient variable du véhicule.....	49
1.5 Impact et optimisation des charges de carburant.....	50
Section 2. Calcul du coût de revient du personnel.....	53
2.1 Rémunération des temps effectués.....	54
2.2 La modulation du temps de travail dans les entreprises de transports.....	55
2.3 Indemnisation des frais de déplacement du personnel roulant.....	56
2.3.1 Modalités d'indemnisation.....	56
2.3.2 Régime social et fiscal des indemnités de déplacement.....	57
2.4 Valorisation des temps de travail effectués.....	58
2.4.1 Déterminer les heures productives.....	58
2.4.2 Valoriser les heures de main œuvre.....	59
Section 3. Calcul des autres éléments du coût de revient direct.....	60
3.1 Coût du petit matériel et des fournitures.....	60

3.2 Assurance, entre obligation et prévention des risques.....	61
3.3 Litiges et coût de l'assurance.....	62
Chapitre 2 : Budgétisation des coûts de revient indirects.....	64
Section 1. Calcul et répartition du coût de la structure.....	64
1.1 Identification et ajustement des charges de structure.....	64
1.2 Les différentes méthodes de répartition des charges indirectes.....	66
1.3 Déménagement et garde-meubles, une répartition par activité.....	68
1.4 Aménagement du plan comptable et comptabilité analytique.....	68
Section 2. Rationalisation des charges indirectes en fonction de la saisonnalité de l'activité.....	70
2.1 Saisonnalité de l'activité dans le déménagement.....	70
2.2 Rationalisation des charges fixes sur les périodes de forte activité.....	70
Chapitre 3 : Établissement des devis.....	72
Section 1. La prise de connaissance par le commercial.....	72
1.1 Identifier les éléments nécessaires à l'exécution de la prestation.....	72
1.2 Comprendre les attentes des clients.....	73
1.3 La valorisation des biens pour l'assurance.....	74
Section 2. Préparation du devis par le commercial.....	75
2.1 Formalisation de la mission : la lettre de voiture déménagement.....	75
2.2 Déterminer les moyens humains et matériels.....	76
2.3 Fixation du prix de vente par le commercial.....	76
Section 3. Contrôle dans la réalisation du devis.....	78
3.1 Identifier les écarts entre le devis et sa réalisation.....	78
3.2 Rapprochement sur les besoins de main d'œuvre.....	78
TROISIEME PARTIE :	79
LA MISE EN OEUVRE D'UN OUTIL DE SUIVI DES COÛTS.....	79
DANS UNE PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE DE.....	79
DEMEMAGEMENT.....	79
Chapitre 1 : Analyse des besoins du client et fixation des objectifs.....	81
Section 1. Identification des caractéristiques de l'entreprise.....	81
1.1 Prise de connaissance de l'organisation de l'entreprise.....	81
1.2 Évaluation des procédures existantes.....	82
1.3 Étude du parc de véhicules et adaptation à l'outil.....	82
Section 2. Les besoins spécifiques de l'entreprise en terme de suivi des coûts.....	83
2.1 Apprécier la rentabilité des missions.....	83
2.2 Établir un outil de gestion et de pilotage pour l'entreprise.....	85
2.3 Mise en place d'un suivi des temps pour le personnel opérationnel.....	85

2.4 Le suivi de la capacité financière de l'entreprise.....	86
119.....	2
Chapitre 2 : Mise en place de l'outil de valorisation des coûts de revient.....	88
Section 1. Paramétrage et utilisation de l'outil.....	88
1.1 Paramétrage préalable et contraintes de mise en place.....	88
1.2 Saisie de l'information pour la valorisation d'un devis.....	90
1.3 Contrôle de la correcte utilisation de l'outil.....	91
Section 2. Utilisation de l'outil par l'entreprise de déménagement.....	91
2.1 Comparaison des coûts de revient de l'entreprise avec l'étude du Comité Nationale Routier.....	92
2.2 Proposition d'une grille tarifaire.....	93
2.3 Identifier les écarts entre devis et réalisation.....	95
Chapitre 3 : Le pilotage opérationnel de l'activité.....	96
Section 1. Établir les prévisions à partir des coûts préétablis.....	96
1.1 Établir le budget prévisionnel de l'année.....	96
1.2 Rapprochement des prévisions avec les réalisations en cours d'exercice... ..	97
Section 2. Analyse des écarts de réalisation.....	99
2.1 Analyse du poste du coût de revient du personnel.....	100
2.2 Analyse du poste du coût du matériel de traction.....	102
2.3 Analyse du poste des frais de carburant.....	103
2.4 Analyse de l'écart sur charges indirectes.....	105
CONCLUSION.....	108
BIBLIOGRAPHIE.....	112
TABLE DES ANNEXES.....	118

NOTE A L'ATTENTION DU JURY

Afin de répondre aux observations formulées par les examinateurs, j'ai modifié le mémoire et son plan de la façon suivante :

- la première partie a été allégée d'une dizaine de pages, les trois parties sont ainsi plus équilibrées et représentent pour chacune d'entre elles environ un tiers de la rédaction ;
- les outils développés, qui font partie des apports personnels de ce mémoire, ont été intégrés dans le corps du mémoire afin d'éviter un renvoi en annexe ;
- le plan de la troisième partie a été modifié afin de proposer des outils davantage en lien avec la problématique du suivi des coûts de revient de l'entreprise ;
- les outils de suivi et de pilotage ont été complètement revus afin que ceux-ci soient plus pertinents et précis dans les interprétations qu'ils permettent de donner au client ;
- le comparatif des coûts de revient de l'entreprise avec ceux de la profession a été affiné, une proposition de grille tarifaire a été ajoutée.

LISTE DES ABREVIATIONS

- AFT-IFTIM	Association pour le développement de la Formation dans le Transport et la Logistique
- CNR	Comité National Routier
- CNT	Conseil National des Transports
- CA	Chiffre d'affaires
- CDD	Contrat à Durée Déterminée
- CDI	Contrat à Durée Indéterminée
- DREAL	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
- EBE	Excédent Brut d'Exploitation
- ETP	Équivalent Temps Plein
- FONGECFA	Fonds de Gestion de Congé de Fin d'Activité
- FNTR	Fédération Nationale des Transports Routiers
- HT	Hors Taxes
- IPRIAC	Institution de Prévoyance d'Inaptitude à la Conduite
- LIC	Livret Individuel du Conducteur
- LOTI	Loi d'Orientation des Transports Intérieurs
- KM	Kilomètres
- PMA	Poids Maximum Autorisé
- PME	Petites et Moyennes Entreprises
- PTAC	Poids Total Autorisé en Charge
- RTT	Réduction du Temps de Travail
- TPE	Très Petites Entreprises
- TIPP	Taxe Intérieure sur les Produits Pétroliers
- TRM	Transport Routier de Marchandises
- UE	Union Européenne
- VAC	Valeur Ajoutée Client

NOTE DE SYNTHÈSE

Le secteur du déménagement représente une part relativement faible des entreprises dans le tissu économique français. On dénombre en France, un peu plus de 1.300 entreprises de déménagement, qui sont pour la plupart de très petites entreprises.

Ces TPE relèvent du secteur très réglementé du transport routier de marchandises. Elles sont donc soumises à sa législation rigoureuse. Au préalable, à l'acceptation de la mission, le professionnel devra donc s'assurer qu'il dispose des compétences internes pour traiter ce dossier.

Bien que favorisé par l'accroissement des échanges par voie routière entre les pays, les entreprises de transport routier souffrent d'un contexte économique défavorable. Depuis les premiers chocs pétroliers de 1973 et 1979, le prix du carburant a continuellement augmenté. Les entreprises de transport, compte tenu d'un environnement très concurrentiel, ont toujours plus de mal à répercuter cette augmentation de leurs coûts autrement que sur leurs marges afin de rester compétitives.

Les entreprises de transport, comme la majorité des entreprises françaises, souffrent également d'une pression toujours plus forte du coût de la masse salariale. Suite aux difficultés de financement de notre régime de protection sociale, les cotisations sociales sont devenues très pesantes pour ces entreprises. Elles sont également confrontées aux nouveaux pays émergents d'Europe de l'est où les coûts salariaux sont moindres.

Dans ce contexte difficile, il est impératif pour ces entreprises d'avoir une meilleure connaissance et une meilleure maîtrise de leurs coûts de revient. Cette approche est un moyen efficace de pérenniser une activité économiquement très fragile.

La santé financière des entreprises de transport est d'autant plus importante qu'elle conditionne l'exercice même de l'activité. En effet, la Direction Régionale de

l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (qui remplace la Direction Régionale de l'Équipement depuis 2009) exerce sur ces entreprises un contrôle continu par le biais des déclarations annuelles de capacité financière. L'appréciation de cette capacité financière par la DREAL conditionne le renouvellement de la licence de transport intérieur.

A ce titre, le dirigeant doit disposer d'un outil de gestion simple, rapide et efficace, lui permettant de valoriser chaque élément de la prestation afin de donner des orientations pertinentes aux équipes d'exploitation et aux commerciaux. Les marges étant relativement faibles dans l'activité de déménagement, il est nécessaire pour le dirigeant d'avoir une bonne connaissance de ses coûts. Cette nécessité s'est d'ailleurs trouvée renforcée par un arrêté, instituant l'obligation de remettre aux clients un devis détaillé et gratuit de la prestation de déménagement.

En complément de cet outil de valorisation de ses coûts, le dirigeant devra mettre en place des moyens de contrôle lui permettant d'identifier les sources d'écart entre prévisions et réalisations. Un pilotage efficace de l'entreprise ne nécessite pas seulement de connaître les coûts mais également de les maîtriser. Cependant, il n'est pas forcément aisé pour ces entreprises de disposer, par elles mêmes, des compétences nécessaires afin de mettre en place un tel outil de gestion.

Ce mémoire a pour objectif de proposer une méthodologie adaptée aux demandes des dirigeants de petites et moyennes entreprises de déménagement en terme de pilotage opérationnel de leur activité. Cette méthode proposera un outil opérationnel matérialisé sur tableur informatique.

INTRODUCTION

Les entreprises de transport routier évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Une TPE de ce secteur ne peut prendre le risque de négliger le suivi de ses marges. Ne disposant pas de fonds propres importants, comme peuvent en bénéficier les grands groupes, elles sont ainsi plus enclines à disparaître rapidement en cas de difficulté d'exploitation. Cette fragilité du secteur oblige les entreprises à serrer leurs prix au plus juste, nécessitant ainsi une parfaite connaissance de leurs coûts de revient.

Cette notion des coûts est malheureusement mal connue et insuffisamment suivie par bon nombre de TPE. Ce mémoire propose l'élaboration d'un outil permettant de connaître et suivre les coûts de revient dans les entreprises de déménagement.

Afin de répondre aux objectifs du pilotage de l'activité, un budget prévisionnel de l'activité sera établi. Ce budget fera par la suite l'objet d'un rapprochement avec les réalisations.

Les dirigeants des TPE ont le plus souvent une bonne maîtrise technique ou commerciale et plus occasionnellement de bonnes connaissances en technique de gestion. Ainsi, les dirigeants encouragent bien souvent leur personnel vers l'aspect commercial ou technique de leur métier, et moins sur des aspects de gestion financière. Pour combler ce manque, les chefs d'entreprises devront s'entourer des personnes ayant ces compétences. L'apport de l'expert-comptable dans ce domaine peut alors être extrêmement profitable à son client.

Les grandes entreprises disposent généralement d'un service de contrôle de gestion leur permettant de connaître et maîtriser leurs coûts. Toutefois, Les TPE ne disposent pas des mêmes moyens. En tant que premiers conseillers de ces entreprises, il nous appartient

de proposer ce type de mission au dirigeant, en fonction des spécificités de son secteur d'activité.

Ce mémoire a pour objectif de proposer une méthodologie efficace et adaptée aux demandes des dirigeants d'entreprises de déménagement, en terme de suivi et de pilotage opérationnel de leur activité.

Cette méthode est matérialisée sur tableur informatique. Elle répond aux objectifs préalablement définis avec le client à savoir :

- la connaissance des coûts de revient aux fins d'établissement des devis ;
- le rapprochement des éléments réels avec les prévisions ;
- le suivi global et le pilotage de l'activité.

Cette méthode repose essentiellement sur l'analyse d'un coût préétabli par mission de déménagement, avec notamment une affectation des charges de structure qui est spécifique à ce secteur d'activité. Cette analyse est complétée par l'établissement d'un budget prévisionnel et l'analyse des écarts de réalisation.

Pour atteindre ces objectifs, le sujet est traité en trois parties qui se décompose de la façon suivante :

La première partie a pour objet de présenter le secteur d'activité et de rappeler les principales spécificités propres au secteur. Il s'agit de permettre au professionnel d'appréhender correctement le sujet de ce mémoire qui porte sur les entreprises de déménagement.

La deuxième partie traite l'étude du coût de revient dans les entreprises de déménagement aux fins d'établissement de devis.

Celle ci est structurée selon trois axes :

- la composition et le calcul des coûts de revient directs ;
- le calcul et l'affectation des coûts de revient indirects ;
- l'étude de la phase d'établissement du devis par les commerciaux.

La troisième partie propose une méthodologie permettant la mise en place de l'outil par le professionnel. Elle est illustrée par le biais d'une application pratique au sein d'une entreprise cliente. Elle est structurée selon trois axes :

- l'analyse des besoins et la fixation des objectifs avec le client, afin de répondre à ses demandes les plus pertinentes et réalisables ;
- la mise en place de l'outil (valorisation des coûts de revient de l'entreprise, comparaison avec les coûts de la profession, valorisation des devis et proposition d'une grille tarifaire) ;
- le pilotage opérationnel par l'intermédiaire d'un prévisionnel d'activité et l'interprétation des écarts de réalisation en cours d'exercice.

Ce mémoire est principalement destiné aux TPE, voir aux petites PME de déménagement. Les entreprises ciblées sont celles qui emploient moins de 50 salariés.

L'intérêt de la connaissance du coût de revient est souvent contesté sur le principe que le prix de vente n'est pas uniquement déterminé par ce coût de revient. Le prix est également déterminé en fonction du marché qui dépend directement du rapport de force entre l'offre et la demande. Pour répondre à cette critique, la connaissance de ses coûts permet toutefois à l'entreprise d'établir des éléments de comparaison avec le reste de la profession. Elle sert alors de base à une évaluation de sa performance.

PREMIERE PARTIE :
COMPREHENSION DES ENTREPRISES RELEVANT
DU SECTEUR DU DEMENAGEMENT EN FRANCE

Introduction à la première partie

L'activité, présentée dans ce mémoire, concerne le déménagement de particuliers, d'entreprises et des collectivités. Cette activité est rattachée au secteur du transport routier de marchandises.

Pour l'expert-comptable nouvellement nommé, cette profession peut présenter certaines difficultés en raison du nombre restreint d'entreprises dans notre clientèle et d'une activité souvent méconnue.

Cette première partie contribue à améliorer la connaissance du professionnel de cette activité.

- **Introduction au secteur du TRM** : présentation et contexte économique du secteur du transport routier de marchandises.
- **Présentation de l'activité du déménagement** : définition et analyse de l'environnement économique de l'activité du déménagement en France.
- **Spécificités sociales des entreprises de déménagement** : gestion du personnel déménageur au vu de la réglementation des temps de travail et de la saisonnalité de l'activité.

Chapitre 1 : Présentation du secteur

Section 1. Le transport routier de marchandises

1.1 Le transport par voie routière prédominant

Le transport par voie routière est devenu le mode de transport incontournable pour les voyageurs comme pour les entreprises. On estime en Europe, le nombre d'employés dans le secteur du TRM à 4,3 millions de personnes¹.

Répartition des échanges dans l'union européenne par type de transport

Mode de transport	Marchandises	Voyageurs
Route	46%	85%
Rail	9%	6%
Maritime	39%	-
Fluvial	3%	-
Aérien	-	9%

Étude du Livre Blanc de la Commission Européenne Année 2001.

Cette prédominance de la route entraîne de fortes congestions sur les axes routiers ainsi qu'une augmentation des nuisances vis à vis de l'environnement et sur la santé des citoyens.

De nombreux goulets d'étranglement impactent l'efficacité des infrastructures routières, pesant ainsi sur l'efficacité économique du transport routier de marchandises. Selon des constats faits par la Communauté Européenne, 10% du réseau serait quotidiennement

¹ Livre Blanc de la Commission Européenne 2001

affecté par des encombrements et coûterait 0,5% du PIB communautaire².

Le transport a connu ces dernières années une augmentation progressive suite au durcissement de notre modèle économique. Ainsi, les entreprises sont passées d'une économie de « stock » vers une économie de « flux » et ont fortement délocalisé leur production afin de rester compétitives.

1.2 Les différents types de transport routier de marchandises

Le secteur regroupe de nombreuses spécialités telles que : le transport frigorifique, la messagerie, le transport pétrolier. Le TRM est donc une activité constituée de multiples spécialités.

Les entreprises de déménagement sont rattachées à la profession de transporteur routier de marchandises. De ce fait, elles sont soumises à la réglementation qui s'applique à ce secteur.

1.3 Un contexte économique difficile

Toute entreprise du secteur du TRM évolue dans un environnement fortement concurrentiel. Cette multitude d'offres a pour conséquence de tirer les prix du transport vers le bas. Bien que le nombre d'entreprises de déménagement soit relativement faible, il semble correspondre à la demande et ne favorise pas une amélioration des marges pour cette activité.

La marge nette des transporteurs a également fortement diminué suite à l'envolée du prix du carburant, des péages autoroutiers, ainsi qu'à l'augmentation continue des coûts

² *Livre Blanc de la Commission Européenne 2001*

salariaux.

Les premières victimes de ce ralentissement sont les TPE de moins de vingt salariés. Ces dernières n'ont bien souvent que très peu de marge de manœuvre par rapport à des entreprises de taille plus importante.

Section 2. La réglementation du transport routier de marchandises

2.1 La réglementation permettant l'accès à la profession

La réglementation du transport a toujours été internationale. Historiquement, on retrouve les premières traces d'une législation à l'époque romaine, aux fins de réguler le transport au sein de l'empire. Plus tard, on retrouvera une pareille législation pendant la renaissance, afin de réguler en Europe les échanges maritimes entre les nations.

L'accès à la profession de transporteur routier de marchandises est encadré par les directives européennes n° 96-26 du 29 avril 1996 et n°98-72 du 1er octobre 1998. Ces deux directives sont précisées par le décret n°99-752 du 30 Août 1999.

Par application de ces textes et pour exercer son activité, le professionnel doit au préalable faire l'objet d'une inscription au registre des transporteurs, dont la tenue est assurée par chaque préfet de région. Suite à cette inscription, des licences administratives autorisant la circulation de ses véhicules sont remises au transporteur.

L'inscription à ce registre est soumise au respect des trois conditions suivantes :

- la capacité professionnelle ;
- l'honorabilité professionnelle ;
- et la capacité financière.

La capacité professionnelle repose sur la réussite par le dirigeant d'un examen écrit. Cet examen permet de valider la maîtrise d'un ensemble de règles juridiques élémentaires, ainsi que la connaissance de fondements en matière de gestion.

L'honorabilité professionnelle est justifiée par le dirigeant après un examen du registre des condamnations.

Pour la capacité financière, il s'agit d'une garantie reposant sur la santé financière de l'entreprise. Elle permet de garantir l'environnement concurrentiel du secteur en évitant la présence d'entreprises dont le risque de défaillance est trop élevé.

2.2 La capacité financière des entreprises du transport

La directive CEE n°96/26 du 29 avril 1996 définit la capacité financière de l'entreprise comme « la capacité à disposer des ressources financières nécessaires pour assurer la mise en marche correcte et la bonne gestion de l'entreprise ».

Il s'agit d'un ratio essentiel pour toute entreprise du secteur car il conditionne l'exercice même de la profession. Il doit être satisfait à tout moment de l'activité de l'entreprise.

Cependant, on note de grandes disparités en matière de contrôle au sein de l'espace européen. Certains pays européens n'ont pas un contrôle continu de cette capacité financière (Grande Bretagne, Pays Bas...). Ce manque de contrôle pénalise ainsi les entreprises où cette législation est plus rigoureusement appliquée.

Afin de valider le respect de cette règle, une déclaration de capacité financière doit être transmise par l'entreprise annuellement à la DREAL dont elle dépend. Cette déclaration

doit être faite dans les trois mois suivant la clôture des comptes. A défaut de respect de son obligation de dépôt, l'entreprise est considérée comme ne pas en remplir les conditions.

Les entreprises ne remplissant pas les conditions de capacité financière ont entre trois et douze mois pour régulariser leur situation. En l'absence de régularisation, l'entreprise risque la radiation du registre des transporteurs, et par voie de conséquence, l'interdiction d'exercer la profession.

2.3 Le contrôle de la profession par la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

La DREAL, anciennement Direction Régionale de l'Équipement, agit sous l'égide du préfet de région. Elle met en œuvre la réglementation et le contrôle des transports intérieurs par voie routière. Elle a notamment pour rôle d'assurer la tenue du registre des transporteurs et de délivrer les autorisations de transport.

Ces entreprises doivent demander des titres de transport pour chaque véhicule. On distingue deux types d'autorisations :

- l'autorisation communautaire, pour les véhicules dont le PMA est supérieur à 6 tonnes et dont la charge utile dépasse 3,5 tonnes ;
- l'autorisation de transport intérieur, pour tous les autres véhicules.

Ces titres sont délivrés par la DREAL pour une période de cinq ans.

Désormais, ces titres de transport sont délivrés gratuitement à l'entreprise et ne sont plus par conséquent cessibles. En conséquence, il n'y a aucun actif à comptabiliser par l'entreprise lors de l'acquisition de ces autorisations de transport.

Chapitre 2 : La Très Petite Entreprise de déménagement en France

L'activité du déménagement peut se définir comme un service de transport de biens (meubles, mobiliers de bureau...) suite à un changement de domiciliation. Nous allons présenter dans ce chapitre une synthèse du secteur afin de mieux appréhender celui-ci.

Section 1. Définition et analyse de l'activité de déménagement en France

1.1 Présentation de l'activité

En France, le secteur du déménagement représente un nombre relativement faible d'entreprises et de salariés dans le tissu économique global du pays. En 2008, on dénombre 13 350 salariés et 1 330 entreprises de déménagement en France, pour un peu plus de trois millions d'entreprises et environ vingt huit millions d'actifs³.

Le secteur est composé en grande majorité par des entreprises du secteur privé. On dénombre également un certain nombre d'associations sans but lucratif de déménagement social (les compagnons d'Emmaüs et autres associations locales). Ces associations ne représentent pas réellement une concurrence pour les entreprises du secteur privé. En effet, elles s'adressent principalement à des ménages disposant de revenus très modestes, qui font assez peu appel aux services des entreprises de déménagement.

Les entités du secteur privé du déménagement sont en majorité des TPE / PME (88% des entreprises ont moins de 20 salariés).

³ Source statistiques UNEDIC et INSEE au 1er janvier 2008

Répartition des entreprises de déménagement en France selon les effectifs

Taille / effectif	Part en %	Nombre d'entreprises
- de 10 salariés	67	896
10 à 19 salariés	21	279
20 salariés et plus	12	156
Total	-	1331

Statistiques de l'INSEE au 1er janvier 2008.

Cependant, les entreprises de déménagement se caractérisent par des effectifs moyens légèrement supérieurs au reste de l'économie. L'explication la plus logique est qu'une mission de déménagement consiste avant tout à mettre à disposition du client des moyens humains.

La profession de déménageur est majoritairement masculine. En 2008, on comptait en moyenne dans les effectifs une femme pour sept hommes. Ce constat s'explique par la forte pénibilité du métier de déménageur. Les femmes sont presque exclusivement embauchées sur des postes administratifs (direction, secrétariat, services commerciaux...).

Les principaux acteurs de ce secteur d'activité sont : LES DEMENAGEURS BRETONS, LES GENTLEMAN DU DEMENAGEMENT et DEMECO.

1.2 Évolution du secteur

Depuis dix ans, le secteur est assez stable en nombre d'entreprises et d'emplois. On ne constate pas de variation particulière sur le secteur. On peut l'expliquer par le fait que les ménages, comme les entreprises, ne déménagent pas plus fréquemment qu'auparavant.

En 2007, le secteur du déménagement français a réalisé un chiffre d'affaires de 1,416 milliards d'euros⁴. La clientèle est en grande partie constituée de particuliers, mais elle comprend également, dans une moindre mesure, des entreprises du secteur privé et des administrations publics.

On dénombre chaque année en France, un peu plus de 1,4 millions de déménagements de particuliers, essentiellement motivés par la recherche d'une amélioration des conditions de logement. Toutefois, on note que ces déménagements se font pour plus des deux tiers dans le même département⁵.

Les entreprises quand à elles, déménagent en moyenne tous les 3 à 5 ans. Elles sont donc sur ce marché, un profil de clients intéressant pour les entreprises de déménagement. Néanmoins, on observe que la distance moyenne dépasse rarement un rayon de cinquante kilomètres.

Le marché du déménagement d'entreprises est estimé en France à un peu plus de 760 millions d'euros, pour environ 120 000 déménagements par an⁶. Ces transferts sont cependant majoritairement localisés en Île-de-France.

Suite à l'apparition de la crise économique fin 2008 en France, la profession a connue une forte baisse de l'activité en 2009. Ces entreprises ont déploré en moyenne une baisse de 10% à 15% de leur chiffre d'affaires sur l'année. Le secteur du déménagement est fortement lié au secteur immobilier, en particulier à l'évolution du volume de transactions immobilières⁷.

4 *Entreprises de transport : résultats de l'EAE 2007, Chiffres & statistiques n°32 avril 2009*

5 *INSEE – Enquête logement 2002*

6 *Chiffres clés Association Française du Déménagement d'Entreprises - 2001*

7 *Chambre syndicale du déménagement - Sondage économique 2009*

Entre l'année 2008 et 2009, on relève une augmentation de 27 % du nombre de créations d'entreprises dans le déménagement. Celles-ci sont pour 61 % d'entre elles des entreprises sans salarié. A l'opposé, le nombre de défaillances augmente lui de 56 % entre 2008 et 2009.

Cet accroissement du nombre des défaillances touche principalement les entreprises constituées en nom propre et qui n'emploient pas de personnel salarié. Pourtant, on note que les entreprises avec salariés sont également affectées avec une hausse de près de 47 % des défaillances⁸.

1.3 L'activité complémentaire de garde-meubles

En complément de leur activité principale de déménagement, il est courant que les firmes du secteur proposent un service de garde-meubles. Il consiste à garder, pour un temps délimité, les biens de clients qui viennent de déménager. La durée du gardiennage dépend essentiellement des raisons qui motivent le dépôt des biens en garde-meubles.

Les biens confiés sont placés dans des conteneurs individuels ventilés afin d'assurer la protection et la conservation contre l'humidité, la poussière ou tout autre risque de manutention. Ces conteneurs sont le plus souvent en bois avec une capacité de 8 à 12 m³.

Ceux situés à proximité de casernes ou de bases militaires ont souvent des contrats pluriannuels avec l'armée. Ces contrats sont particulièrement intéressants pour la société. Le personnel militaire, qui change d'affectation généralement tous les trois ans, permet d'assurer un chiffre d'affaires récurrent à l'entreprise. Toutefois, on observe que les changements d'affectation peuvent entraîner une baisse importante du chiffre d'affaires

8 *Évolution des créations et des défaillances – Cofacering*

sur quelques mois.

La facturation de la prestation de garde-meubles repose sur deux critères : l'espace occupé et la valeur des biens entreposés.

Il est essentiel d'être vigilant sur les procédures mises en place par l'entreprise, lors de l'entrée et la sortie d'un client du garde-meubles.

Les principaux risques concernent :

- la protection des biens déposés et la bonne restitution au client ; celle-ci est généralement assurée par la pose de scellés lors du dépôt en garde-meubles contre signature du client ;
- la valorisation des biens meubles en vue de l'assurance pour cas de sinistre ; elle consiste essentiellement à déterminer la valeur des biens entreposés avec le client. La valorisation doit en conséquence être visée par le client.

Section 2. Un environnement fortement concurrentiel

2.1 La faible rentabilité de l'activité

Le déménagement fait partie d'un secteur où la rentabilité est assez faible et où les marges de manœuvre sont assez minces. L'activité de transporteur routier nécessite des investissements importants et ne rapporte en contrepartie qu'une valeur ajoutée relativement faible.

La faible rentabilité du secteur s'explique essentiellement par les facteurs suivants :

- la masse salariale représente une part importante dans les coûts, or nous constatons une augmentation du coût du travail depuis ces dernières années ;
- le secteur connaît une concurrence accrue dont le résultat est de tirer les prix de

- vente à la baisse ;
- l'exercice de l'activité nécessite d'importants investissements en moyens d'exploitations (acquisition de véhicules de tractions de type poids lourd ainsi que de remorques) ;
 - le coût du carburant a beaucoup augmenté depuis les premiers chocs pétroliers, avec une forte accélération sur ces dix dernières années.

Compte tenu du peu de marge de manœuvre des entreprises du TRM, la mise en place d'un système de suivi des coûts efficient représente un atout concurrentiel. Il permet une amélioration de la rentabilité de l'entreprise, par le suivi et la maîtrise de ses coûts.

2.2 Les concurrents directs des entreprises de déménagement

Outre les confrères du secteur, une entreprise de déménagement peut être concurrencée par d'autres acteurs.

Les entreprises de location de véhicules utilitaires sont la première forme de concurrence. En moyenne, deux tiers des particuliers qui ont déménagé, l'ont fait par leurs propres moyens⁹. Ces particuliers passent souvent par les services des sociétés de location, en louant un véhicule utilitaire léger.

Ce choix de déménagement peut cependant avoir des conséquences préjudiciables pour le ménage. En effet, pour ce type de déménagement, les biens meubles ne sont pas couverts en cas de détérioration pendant le transport.

Une autre forme de concurrence sont les associations de déménagement social ; leur impact est toutefois relatif du fait que ces associations s'orientent vers une clientèle à

⁹ *Entreprises de transport : résultats de l'EAE 2007, Chiffres & statistiques n°32 avril 2009*

faible revenu. Ces ménages ne seraient probablement pas passés par un prestataire en raison de leur insuffisance de moyens financiers.

Enfin, l'entreprise est aussi concurrencée par ses propres salariés qui peuvent effectuer le déménagement d'amis ou relations moyennant finance. Toutefois, elle peut limiter cette pratique en proposant des primes aux salariés qui apportent des missions de déménagement.

2.3 Une forme déloyale de concurrence dans le déménagement

Comme dans la plupart des différentes branches du TRM, il règne dans le déménagement une forte concurrence. Il est assez fréquent d'observer une dérive tarifaire, ainsi que des transgressions aux réglementations du travail et de la sécurité routière.

En effet, les coûts de revient d'une mission de déménagement ne sont pas toujours bien appréciés par la direction et le personnel de l'entreprise. Cette méconnaissance des coûts entraîne souvent des prix tirés par le bas par certains concurrents. L'entreprise doit alors adapter fréquemment ses propositions commerciales afin de décrocher le contrat et ne pas pénaliser son niveau global d'activité.

Cette pratique déloyale de la concurrence se traduit également par le non-respect de la législation sociale et des règles de sécurité. Les salariés sont parfois rémunérés à la journée et non au temps passé. Ce mode de rémunération, bien que toujours pratiqué, est illégal. Effectivement, aucun accord collectif ne prévoit dans le transport de rémunérer le personnel roulant sur un système de forfait jour.

Enfin, bien que cela soit moins fréquent que dans les autres secteurs du TRM, il arrive

également dans le déménagement que des entreprises dépassent le temps de conduite autorisé de leur conducteur. Assez peu de mesures avaient été prises jusqu'à présent pour assurer une réglementation uniforme, en matière de législation du travail au sein de l'espace européen. C'est seulement à partir des années 2000 qu'une législation commune a été mise en place au sein de l'union afin d'harmoniser les temps de conduite.

Pour prendre en compte cette concurrence accrue, il est donc préférable de faire une étude de marché préalablement à toute installation. Il s'agit de s'informer sur les clients potentiels (répartition de la clientèle dans le secteur, quantification de la demande potentielle dans la zone...) et sur les concurrents présents.

La prise de connaissance des concurrents portera sur :

- leur nombre ;
- leur proximité des locaux choisis pour s'implanter ;
- leur politique commerciale (prix, niveau d'activité, santé financière, qualité du service) ;
- leurs moyens de communication ;
- l'avis de quelques clients ;
- le nombre et la qualification de leur personnel.

Chapitre 3 : Les spécificités sociales dans les entreprises de déménagement.

En France, le secteur du déménagement est soumis à la réglementation très encadrée du transport routier de marchandises. De ce fait, Il est contraint au respect de diverses sources de réglementation tel que le Code du Travail, le Code de Commerce, le Code Civil, le Code de la Route, ainsi que d'autres textes applicables. La base législative est la loi du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs, dite « LOTI ». L'objet de cette loi est de faire respecter par la profession un ensemble de règles économiques et sociales, en vue d'assurer une meilleure compétitivité du transport routier français face à la concurrence européenne.

Section 1. La gestion du temps de travail

1.1 Le décompte des temps et la notion de temps de service

Le temps de travail dans le transport routier de marchandises est réglementé par le décret Fiterman n°83-40 de 1983 et par la convention collective du transport routier. Ces textes définissent les durées des temps de travail, des temps de service et des temps de repos. Ils fixent par ailleurs les modalités de décompte du temps de travail et déterminent la rémunération de ces heures.

Les temps de travail dans le transport sont par conséquent les temps passés :

- à la conduite ;
- au chargement et au déchargement ;
- à l'entretien et au nettoyage ;

- et plus généralement tout temps où le personnel ne peut vaquer librement à ses occupations.

Par opposition, les temps de disponibilité sont ceux où le salarié peut vaquer librement à ses occupations, mais où il doit se rendre disponible à son employeur pour entreprendre ou bien reprendre la conduite du véhicule. Il s'agit notamment des temps passés sur la couchette ou à côté du conducteur, des temps de trajet par ferry-boat, et des temps d'attente aux frontières¹⁰.

1.2 Les temps de service dans les entreprises de transport

1.2.1 Les heures d'équivalence

En application de l'article L3121-9 du code du travail, une durée de travail équivalente à la durée légale peut être instituée dans les professions et pour des emplois comportant des périodes d'inaction. Les équivalences ont été instituées dans les entreprises de transport routier par les décrets Gayssot de 2000 et 2002.

Ces textes distinguent deux catégories de personnel roulant¹¹ :

- le personnel « grand routier », il s'agit du personnel roulant de longues distances, qui compte au moins 40 repos journaliers par an hors du domicile pour les entreprises de déménagement (six repos par mois pour les autres secteurs du TRM) ;
- et le personnel « routier », qui est le personnel roulant de courtes distances et qui ne remplit pas les critères de la catégorie précédente.

La durée d'équivalence, du temps de service du personnel roulant "grand routier" ou

¹⁰ *Définition Directive 2002/15/CE*

¹¹ *Décret n°83-40 du 26 janvier 1983*

"longue distance", est fixée à 43 heures par semaine, soit 8 heures d'équivalence par semaine. La durée du temps de service du personnel roulant courte distance, à l'exception des conducteurs de messagerie et des convoyeurs de fonds, est fixée à 39 heures par semaine, soit 4 heures d'équivalence par semaine.

Les heures d'équivalence ne sont pas considérées comme des heures supplémentaires. Elles ne sont donc pas prises en compte dans le contingent des heures supplémentaires, et n'impactent pas le calcul du droit au repos compensateur.

Cette spécificité des temps d'équivalence ne s'apprécie que pour le décompte des temps de service, elle n'a pas d'incidence sur la majoration des heures effectuées au delà de la durée légale du travail. Elles donneront donc droit à une majoration de 25% du taux horaire pour l'ensemble du personnel roulant.

1.2.2 Les temps d'accompagnement

Le temps d'accompagnement est le temps non consacré à la conduite, passé à bord des véhicules par le personnel roulant pendant la marche du véhicule.

Les dispositions sur les temps d'accompagnement ne s'appliquent qu'au seul personnel roulant, pour des missions de déménagement entraînant la prise d'un repos journalier hors du domicile. En cas de déménagement urbain ou régional, avec retour quotidien au domicile, les temps de service seront intégralement pris en compte, et aucune heure d'accompagnement ne sera décomptée.

Les temps d'accompagnement sont rémunérés pour 100 % de leur durée et décomptés comme du temps de travail effectif à hauteur de 50% de leur durée¹².

¹² Article 5 du Décret 83-40 du 26 janvier 1983

1.2.3 Les temps de liaison

Les temps de liaison sont les temps d'acheminement vers et au retour des lieux du déménagement. Il s'agit des temps de transport effectués hors du véhicule de déménagement à l'exclusion des déplacements urbains. Il s'agit fréquemment des temps d'attente passés par le personnel à bord d'un bateau, d'un ferry ou d'un train. Leur régime est défini par l'accord du 22 septembre 2005.

Tout comme les heures d'accompagnement, les dispositions sur les temps de liaison s'appliquent au personnel roulant qui accomplit une prestation de déménagement, entraînant la prise d'un repos journalier hors du domicile.

Les temps de liaison sont déterminés en fonction du temps écoulé, entre l'heure de départ et l'heure d'arrivée du moyen de transport choisi (bateau, ferry ou train). Ces temps de liaison ne sont pas qualifiés de temps de travail effectif. En conséquence, ils ne sont pas comptés dans l'horaire de travail.

Dans les entreprises dotées de délégués syndicaux ou de salariés mandatés, l'indemnisation est fixée par accord collectif. A défaut d'accord, le montant de l'indemnité de liaison est fixée à 5,5 € par heure de liaison. Cette indemnité est soumise à cotisations sociales. Elle est à revaloriser dans les mêmes conditions que le taux horaire du coefficient 150 DC2 du personnel ouvrier de déménagement.

Section 2. La transparence des temps

2.1 L'amplitude journalière de travail

Outre les restrictions en matière de durée maximum de travail de ses salariés, l'employeur

est également soumis au respect d'une limite journalière du travail, dite amplitude journalière de travail¹³.

Au titre de leurs horaires de travail, les salariés doivent bénéficier :

- d'un repos quotidien de 11 heures consécutives par période de 24 heures, réduit à 9 heures deux fois par semaine pour le personnel roulant assujetti aux disques ;
- d'un temps de service journalier maximum de 12 heures, et pour la semaine de 56 heures pour les grands routiers et 52 heures pour les autres personnels roulants¹⁴.

Toutefois, afin de tenir compte de la saisonnalité de l'activité, l'accord du 22 septembre 2005 fixe pour le déménagement, une amplitude journalière maximale de travail de 16 heures pour les ouvriers en période de forte activité (soit du 15 juin au 15 septembre de l'année).

En cas de dépassement d'amplitude journalière, une indemnité forfaitaire de 6,27 euros est due (montant en vigueur au 1er février 2011).

2.2 Vers une transparence des temps

2.2.1 Le chronotachygraphe

Tout personnel roulant doit être en mesure de justifier ses temps de conduite et de repos, afin d'attester le respect de la législation applicable aux entreprises de transports routiers.

La réglementation européenne impose depuis 1985, aux conducteurs de véhicule poids lourd de plus de 3,5 tonnes, d'être en mesure de présenter un certain nombre de disques

¹³ *Alinéa 2° de l'article L 212-18 du code du travail*

¹⁴ *Décret n°2007-13 du 4 janvier 2007*

du chronotachygraphe installé à bord de leur véhicule. Ces disques permettent de retranscrire non seulement la journée en cours, mais également les journées précédemment travaillées (jusqu'à 28 jours actuellement).

Une évolution récente de la législation, datant de mars 2006, impose d'installer des chronotachygraphes électroniques pour tout les véhicules neufs¹⁵.

L'utilisation du chronotachygraphe repose sur un système de carte permettant soit l'enregistrement, soit la consultation ou encore le contrôle des données. Le conducteur dispose d'une carte de couleur blanche qui doit être utilisée chacun des jours où celui-ci est amené à utiliser un véhicule. L'entreprise dispose d'une carte jaune lui permettant de lire les données enregistrées sur les appareils qui équipent son parc de véhicules.

2.2.2 Livret Individuel de Contrôle (LIC) en déménagement

Par l'avenant n°1 du 7 juin 2006 à l'accord du 22 septembre 2005, la profession a défini un modèle type de relevé d'activité qualifié de « LIC Déménagement », en adaptant à la profession le modèle défini par l'arrêté du 20 juillet 1998. Ce livret est obligatoire pour toutes les entreprises de déménagement depuis le 26 mars 2007.

Tout personnel salarié roulant ou non, a l'obligation de pouvoir justifier ses horaires de travail. Le personnel doit être notamment en mesure de justifier ses temps de conduite et de repos.

Le livret permet le suivi hebdomadaire et mensuel des temps de travail. Il tient également compte des temps de liaison, des temps d'accompagnement, ainsi que de l'amplitude

¹⁵ Règlement n° 561/2006 du 15 mars 2006

journalière (permettant de déterminer si l'indemnité de dépassement est due). Pour les journaliers et les intérimaires, il est admis de remettre des photocopies de ce carnet dès lors que leur présence reste occasionnelle.

Section 3. Caractère saisonnier de l'activité et contrat d'usage

3.1 La variabilité de l'activité de déménagement

Les entreprises de déménagement connaissent d'importantes variations de leur activité. La visibilité de l'activité à court et à moyen terme n'est pas suffisante dans la profession pour assurer la pérennité de l'emploi à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Afin de s'adapter à cette spécificité du métier, il est d'usage dans la profession de recourir à des emplois précaires ¹⁶. Toutefois, ce recours est encadré par la convention collective.

Les principales raisons de ce manque de visibilité sur l'activité sont :

- le caractère saisonnier, avec des périodes de forte demande de juin à août et durant le mois de décembre ;
- des délais de réalisation très court des chantiers de déménagement (habituellement de un à trois jours) ;
- une réalisation rapide des devis, le délai entre la prise de contact avec le client et la réalisation effective du déménagement étant généralement court, il est en conséquence très difficile de prévoir l'activité au delà de trois semaines.

3.2 Recours aux contrats d'usage journalier et saisonnier

Il est d'usage constant, dans les entreprises de déménagement, de ne pas recourir seulement à des contrats à durée indéterminée. Par application des articles L 1242-2 et D

¹⁶ *Alinéa 3° de l'article L 1242-2 du code du travail*

1242-1 du code du travail, les entreprises ont la possibilité de conclure des contrats d'usage à durée déterminée, tel que le contrat journalier ou saisonnier.

Ces deux contrats sont plus souples pour l'employeur et permettent de déroger aux règles de droit commun régissant les CDD.

La convention collective limite toutefois l'embauche de salariés sous contrat saisonnier et journalier. A la fin de l'exercice, le personnel embauché sous un contrat journalier et saisonnier ne peut dépasser un seuil égal à la moitié de l'effectif ETP. Ce critère s'apprécie habituellement lors du contrôle des seuils d'effectifs en fin d'année.

3.2.1 Le contrat de travail journalier

La convention collective prévoit un contrat particulier dit « contrat journalier » qui est conclu pour une mission de déménagement et obéit à des règles particulières.

L'accord du 22 septembre 2005 prévoit dans son article 9, un certain formalisme à respecter, notamment de rédiger un contrat à chaque mission de déménagement (voir modèle de contrat en annexe XVI).

L'entreprise doit informer le salarié, à la fin de chaque année civile, du nombre de jours cumulés sous CDD d'usage sur les douze derniers mois. Si le salarié franchi le nombre de 190 jours sous contrat d'usage, il peut demander la transformation du contrat en CDI. La demande doit être faite dans le mois qui suit l'information faite par l'employeur, en courrier recommandé (une mention relative à cette faculté doit apparaître sur le contrat de travail journalier).

A défaut de volonté manifeste, le salarié reste sous régime du contrat journalier pour une

nouvelle période de 12 mois, jusqu'à un nouveau franchissement du seuil. Si l'information par l'employeur n'a pas été faite, l'entreprise ne pourra se prévaloir de la prescription d'un mois. Le salarié pourra en conséquence demander la requalification de son contrat de travail à tout moment.

Dans le cas où le salarié demande la transformation en CDI, le contrat débute alors avec une ancienneté d'un an.

3.2.2 Le contrat de travail saisonnier

La saison ne peut pas dépasser 8 mois et doit comprendre la période estivale. D'ordinaire, la saison court du 1er avril au 31 octobre, avec une période forte entre le 15 juin et le 15 septembre.

Le contrat saisonnier peut être soit :

- un CDD de date à date ;
- ou un CDD sans terme précis (avec un délai de prévenance d'une semaine et une durée minimum).

3.3 Incidence des contrats d'usage sur les charges de personnel

3.3.1 La prime de précarité et les contrats d'usage

Le code du travail prévoit le paiement d'une indemnité de précarité à la fin de tout contrat à durée déterminée. Le montant de cette prime s'élève à 10% des salaires bruts perçus. Son versement est effectué, selon le choix de l'employeur, à la fin ou tout au long de la réalisation du contrat.

Par dérogation à cette règle commune, les contrats d'usage ne sont pas soumis au versement de cette indemnité. Effectivement, les contrats journaliers et saisonniers du déménagement répondent à un besoin inhérent à la profession, né de la saisonnalité de l'activité de déménagement¹⁷.

3.3.2 Délai de carence et contrats d'usage

L'article L. 1242-13 du code du travail prévoit, en cas de succession de plusieurs contrats à durée déterminée ayant le même objet, un délai de carence à respecter par l'employeur entre les contrats.

Les contrats d'usage bénéficient d'une dérogation à ce principe général, Il n'y a donc pas de carence à respecter pour ces contrats. Ils peuvent ainsi se succéder sans interruption pour des missions de déménagement différentes¹⁸.

¹⁷ Article L. 1243-10 du Code du Travail

¹⁸ Arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation en date du 11 octobre 2006 n°05-43595

SECONDE PARTIE :
CONNAISSANCE DES COUTS DE REVIENT
ET ETABLISSEMENT DES DEVIS

- Introduction à la deuxième partie -

Dans la première partie de ce mémoire, la prise de connaissance de l'activité a permis de mettre en évidence la précarité des entreprises de déménagement, notamment sur le plan économique.

Cette étape a permis de démontrer l'utilité, pour l'entreprise cliente, de renforcer le suivi et la maîtrise de son budget d'exploitation.

L'objet de cette deuxième partie est de présenter l'outil de valorisation des coûts de revient de l'entreprise.

Elle se compose de la façon suivante :

- **Budgétisation des coûts de revient directs** : valorisation des coûts de revient des véhicules, du personnel déménageur et des autres charges directes de la mission.
- **Budgétisation des coûts de revient indirects** : Calcul et répartition des charges indirectes au prorata des charges directes et en fonction de la saisonnalité de l'activité.
- **Établissement des devis dans les entreprises de déménagement** : de la prise de connaissance chez le client à la réalisation de la mission.

Chapitre 1 : Budgétisation des coûts de revient directs

La connaissance des coûts de revient est un facteur de bonne gouvernance dans les entreprises de transport. Comme nous l'avons vu précédemment, les marges sont relativement faibles dans ce secteur. Sans une correcte appréhension de ces charges, le dirigeant prend le risque de travailler « à perte » sans le savoir.

Les coûts d'une mission de déménagement se décomposent en charges directes et indirectes. Dans ce premier chapitre, nous allons examiner comment appréhender les charges directes. Elles se définissent comme les charges directement liées à la prestation de déménagement. Il s'agit en conséquence de charges opérationnelles.

Section 1. Calcul du coût de revient des véhicules

1.1 Coût de revient fixe du matériel de transport

Le terme fixe du véhicule est essentiellement constitué par son coût de détention. A cela s'ajoute divers frais et taxes (taxes à l'essieu, assurance...). Le coût de détention fixe du véhicule est rapporté à un nombre prévisionnel de jours d'exploitation sur un an. Ainsi, il est déterminé pour chaque camion un coût journalier de mise à disposition. Le nombre de jours d'exploitation est habituellement proche de 190 jours.

La valorisation du coût de détention sera différente selon le mode de détention du véhicule. Si l'entreprise est propriétaire, il correspond à un amortissement économique auquel s'ajoute le coût du financement.

Dans le cas d'une location ou d'un financement par crédit-bail, le coût de détention est obtenu par le cumul annuel des loyers, dont la durée est généralement basée sur celle de l'utilisation prévue du matériel.

A cela, il faut également ajouter le montant de la prime annuelle d'assurance et ce quelque soit le mode de détention. La loi du 2 février 1985 oblige toutes personnes physiques ou morales détenant un « véhicule terrestre à moteur » à s'assurer pour tous les dommages corporels ou matériels qu'elles risquent de causer à des tiers. Quant aux véhicules en location ou en crédit-bail, l'assurance fait souvent partie de la prestation. Toutefois, il faut s'assurer des risques couverts par cette assurance (quels types de risques, correspondant à quelles parties du véhicule, pour quelle utilisation...).

1.2 Opportunité et choix du mode de financement des véhicules

L'activité de transporteur routier nécessite des investissements importants, les entreprises ont ainsi recours à différents modes de financement. Le financement des véhicules fait partie des choix importants d'une entreprise de transport routier de marchandises.

L'outil proposé permet d'adapter le calcul du terme fixe du véhicule en fonction de son mode de financement.

1.2.1 Acquisition par auto-financement ou par emprunt

L'entreprise acquiert la propriété juridique du bien, il est de ce fait porté à l'actif dans le poste des immobilisations. La dépréciation du véhicule est constatée par le biais des amortissements qui seront pratiqués chaque année.

Valorisation du terme fixe du véhicule acquis par la société

Terme direct fixe du véhicule	
Amortissement	11 000
Financement	1 667
Visite technique annuelle	80
Assurance annuelle	2 400
Taxe à l'essieu ou vignette	100
Sous total (A)	15 247
Nombre de journées vendues (B)	188
Coût de revient jour (A) / (B)	81,10

Amortissement économique du véhicule		
Valeur acquisition	60 000	HT
Valeur résiduelle	5 000	HT
Durée utilisation	60	mois
Montant de l'amort.	11 000	/ 1 an

Financement du véhicule		
Montant emprunté	60 000	HT
Taux intérêts TEG	4,50%	
Durée de remboursement	60	mois
Annuité constante	1138,96	/ mois
Montant du financement	1 667	/ 1 an

Le coût du véhicule acquis par la société dépendra fortement de la durée retenue pour calculer l'amortissement économique. A titre indicatif, les véhicules de type poids lourd ont généralement une durée de vie de sept ans et parcourent en moyenne 130 000 à 140 000 kilomètres par an. Dans les entreprises de déménagement, il est généralement d'usage d'amortir les véhicules sur une durée de cinq ans. Par ailleurs, on note que l'administration fiscale autorise l'emploi de l'amortissement dégressif pour tout véhicule dont la charge utile est supérieure à deux tonnes.

Afin de contrôler les méthodes et durées retenues en matière d'amortissement, un rapprochement peut être fait entre la valeur nette comptable et la valeur argus des véhicules. Ce contrôle permet de valider les méthodes de dépréciation économique retenues par l'entreprise pour l'ensemble de son parc.

Le véhicule peut être financé par les fonds propres de l'entreprise. Une acquisition par auto-financement peut cependant faire peser un risque important sur l'entreprise, en la privant de ressources nécessaires au financement de son activité.

Alternativement, l'entreprise peut acquérir le matériel en contractant un emprunt. Celui-ci peut être souscrit auprès d'un établissement bancaire ou encore en passant par l'intermédiaire du concessionnaire. En contrepartie du financement obtenu, l'emprunt est constaté au passif dans les dettes financières. Tout au long du remboursement de l'emprunt, les intérêts versés sont constatés en charges financières.

1.2.2 Acquisition en Crédit-Bail ou location du matériel

Le transporteur prend, pour une durée ferme et déterminée, le matériel en location auprès d'un organisme financier ou d'une entreprise de location. Pour un crédit-bail, l'entreprise a la possibilité d'acquérir le bien loué pour une valeur résiduelle de rachat fixée en début de contrat.

Valorisation du terme fixe du véhicule en location ou crédit-bail

Terme direct fixe du véhicule	
Leasing ou location	13 400
Visite technique annuelle	80
Assurance annuelle	2 400
Taxe à l'essieu ou vignette	100
Sous total (A)	15 980
Nombre de journées vendues (B)	188
Coût de revient jour (A) / (B)	85,00

Leasing ou location		
Montant du 1er loyer	6 000	HT
Montant du loyer	1 200	HT
Nombre de loyer	60	mois
Valeur résiduelle	11 000	HT
Amort. Économique	13 400	/ 1 an

Pendant toute la durée de la location, l'entreprise n'a pas la propriété juridique du bien. Les loyers sont de ce fait comptabilisés en charges au fur et à mesure de leurs versements. Au terme de la location, le prix de levée d'option est comptabilisé à l'actif immobilisé.

Ce mode de financement est plus accessible aux entreprises qui peuvent présenter des difficultés d'exploitation ou une situation financière délicate. Le financeur conserve la propriété juridique du matériel qui sert alors de garantie en cas d'impayé.

Il est rapide à mettre en place et permet le financement du matériel. Ce mode de financement est cependant légèrement plus coûteux qu'un prêt classique.

Le crédit-bail permet d'étaler le financement, toutefois, cette solution n'est pas forcément avantageuse si le véhicule a beaucoup roulé et a subi une dégradation importante. Le coût de détention du véhicule est constitué du montant annuel des redevances de crédit-bail.

1.3 Flexibilité de la location en période de forte activité

L'activité du déménagement est un secteur qui connaît une très forte saisonnalité. Afin de s'adapter à ces variations importantes de l'activité, les entreprises ont généralement recours à la location de courte durée du matériel de transport.

Bien que la location soit plus coûteuse que d'autres modes de détention, elle permet à l'entreprise de s'adapter à la saisonnalité de sa profession. Il est ainsi fréquent, dans les entreprises de déménagement, d'avoir une charge de location particulièrement importante pendant les mois de juillet à septembre par rapport aux autres mois de l'année.

Afin de pallier à ces variations d'activité, les transporteurs ont également recours à l'utilisation de matériel plus ancien dit de « secours ». Bien que moins fiables, ces véhicules permettent de limiter le recours à la location pendant la saison du déménagement.

1.4 Coût de revient variable du véhicule

Au terme fixe du véhicule s'ajoute également un terme variable, dont le montant est proportionnel au kilométrage parcouru. Il s'agit de charges qui sont directement imputables à une mission de déménagement.

Ces charges comprennent :

- Les frais de carburant, qui correspondent à l'utilisation des véhicules d'exploitation hors véhicules de direction ou du service commercial. Son évaluation repose sur les deux variables suivantes, la consommation (en litres pour 100km) et le prix hors taxes du litre. Compte tenu de la variation à la hausse des prix, il est préférable de retenir le prix supporté sur la dernière période connue (dernier trimestre par exemple). La consommation pourra quant à elle, être récupérée à partir des données du chronotachygraphe.
- Le poste entretien-réparation, afin de faciliter son estimation, il est préférable d'avoir une affectation des frais d'entretien par véhicule. Cette affectation peut être réalisée par le biais d'une comptabilité analytique ou encore par l'utilisation de numéros de comptes distincts (plan comptable).
- Les péages, le coût peut être plus ou moins variable selon les axes routiers utilisés par le véhicule. Ce poste n'ayant pas pour l'entreprise une importance significative, il est conseillé d'avoir une estimation à partir du coût annuel des frais de péages rapporté à la distance totale parcourue sur cette même période.

Valorisation du terme variable du véhicule

Terme direct variable du véhicule	
Péages	0,094
Carburant	0,313
Pneumatiques	0,018
Entretien et réparations	0,152
Coût de revient au km	0,577

Carburant	
	Coût / km
Consommation au 100 km	25
Prix moyen du carburant (au litre)	1,25
Coûts au km	0,313

Pneumatiques			
	Prix achat HT	Base km	Coût / km
Pneus avant	580	60 000	0,01
Pneus arrières	580	70 000	0,01
Coûts au km			0,018

Entretien & réparations du véhicule	
	Coût / km
Entretien	4 200
Réparations	2 500
Kilométrage moyen / an	44 000
Coûts au km	0,152

Les frais d'entretien peuvent fortement varier selon l'âge du véhicule. Plus le matériel est vétuste, plus les charges d'entretien et de réparation risquent d'être importantes. Le suivi des coûts d'entretien par véhicule permet d'éviter une affectation forfaitaire de ces charges sur l'ensemble du parc.

1.5 Impact et optimisation des charges de carburant

1.5.1 La consommation de carburant dans les entreprises de transport routier de marchandises

La charge liée à la consommation du carburant est l'un des postes de coût les plus

significatifs d'une entreprise de transport. Afin d'en garder la maîtrise, il est impératif pour ces entreprises d'en suivre l'évolution, notamment en disposant d'un suivi de la consommation moyenne par véhicule.

En raison de la fréquence élevée de l'approvisionnement en carburant par les chauffeurs, l'entreprise dispose généralement de cartes carburant permettant aux chauffeurs de s'approvisionner sur tout le territoire. Une facture est généralement établie par quinzaine (voir mensuellement) en fonction des pleins qui ont été effectués.

L'entreprise peut également disposer d'une cuve, ce qui lui permet de négocier les prix et de sécuriser son approvisionnement. Cependant, sa mise en place nécessite un investissement relativement coûteux. L'entité devra donc disposer de suffisamment de véhicules pour rendre l'investissement opportun.

L'entreprise peut également optimiser sa consommation de carburant en sensibilisant son personnel sur une pratique de conduite plus économique. Il s'agit pour l'essentiel de préconiser aux chauffeurs une conduite plus souple, en évitant les poussées du moteur en haut de régime qui augmentent fortement la consommation du véhicule. Ces préconisations peuvent également s'inscrire dans une démarche écocitoyenne de l'entreprise et de son personnel (voir le modèle des préconisations aux conducteurs page en annexe XVIII).

1.5.2 La détaxe carburant

Depuis les premiers chocs pétroliers des années 1970, le prix du carburant a connu une augmentation progressive et rapide. L'augmentation du prix du baril de pétrole a directement impacté la rentabilité des entreprises du secteur routier, aggravant de ce fait les difficultés que connaissait déjà le secteur.

Afin de limiter l'impact de cette augmentation des prix du carburant, l'état a mis en place une mesure permettant aux entreprises de transport de récupérer une partie des taxes qui sont appliquées sur le carburant.

Ainsi, le déménagement bénéficie du remboursement par l'état de la Taxe Intérieure sur les Produits Pétroliers, pour la consommation de carburant afférente aux véhicules dont le PTCA est supérieur ou égal à 7,5 tonnes. Pourtant, de nombreux dirigeants ne demandent pas cette détaxe sur leur consommation de carburant, estimant que le gain est trop faible en comparaison du temps passé à effectuer la demande de remboursement auprès de l'administration. Cette idée est quelque peu préconçue puisque la demande peut être adressée par courrier aux services de la douane, évitant ainsi le déplacement et les temps d'attente.

La demande de remboursement est faite par semestre civil et doit être envoyée auprès du service des douanes dont dépend l'entreprise. Le délai de prescription est celui applicable en matière de prescription fiscale. L'entreprise a donc trois ans, à compter du premier mois au titre duquel la demande peut être faite, pour en obtenir le remboursement.

Le montant du remboursement s'obtient par la formule suivante :

Montant de la détaxe = Consommation en litre / 100 x Taux de détaxe

On précise que la détaxe ne s'applique que pour du carburant acheté sur le territoire français. Il convient donc d'enlever les achats de carburant effectués dans d'autres pays, bien que ceux ci soient en principe peu importants. Le montant de la détaxe sera comptabilisé en transfert de charges (791) et viendra dans notre calcul des coûts en déduction du montant des achats de carburant.

Section 2. Calcul du coût de revient du personnel

La profession connaît un taux de rotation de son personnel assez important. Dans les entreprises de transport, ce personnel est en grande partie composé de jeunes qui n'ont pas terminé leurs études, ou qui n'ont pas d'objectifs de carrière clairement définis. Cette main d'œuvre est généralement jeune et peu qualifiée. Ce personnel est donc instable et délicat à diriger par l'employeur.

Les variables du calcul de ce coût de mise à disposition du personnel sont :

- le coût horaire des temps de service ;
- et la durée du temps de service pour chacune des missions.

Valorisation du coût de revient horaire de base

SALAIRE DE BASE				
Salaire journalier	68,07		Tx horaire	9,72
Coût social	30,63	45,00%	Tx Majo CP	15%
	S/ total	98,7	Tx Chg pat.	30%
Correction temps morts	7,9	8,00%	Tps non refac. + fériés	
Coût de revient journalier (A)	106,59	Base (B)	7 heures par jour	
Coût de revient horaire (A) / (B)	15,23	Heure au taux normal		

Le coût de revient du personnel est évalué congés payés compris. Cette majoration est en principe proche du taux de cotisation patronal de la caisse des congés payés auquel doit cotiser l'entreprise (soit entre 14% et 15%).

Les charges sociales sont déterminées en fonction du coefficient de charges patronales, déduction faite de l'abattement pour charges sociales sur les bas salaires. Par ailleurs, on note que le déménagement relève du champ d'application de la Convention Collective

2.1 Rémunération des temps effectués

Malgré les particularités de décompte des temps de travail des entreprises de transport, la rémunération des heures supplémentaires est celle du droit commun. Au delà de certains seuils, une majoration s'applique sur le taux horaire du salarié.

Rémunération des heures du personnel roulant déménagement

Durée de temps de service sur une semaine	Durée de temps de service sur un mois	Majoration due par l'employeur
de la 36ème heure à la 43ème heure	de la 153ème heure à la 186ème heure	25% perçue par le salarié
au delà de la 44ème heure	à partir de la 187ème heure	50% perçue par le salarié

Les syndicats employeurs et salariés approuvent régulièrement, en annexe à la convention collective, une grille fixant les minima salariaux de la profession. On remarque également que la convention collective prévoit des majorations de salaire au titre de l'ancienneté des employés, ouvriers et cadres.

Valorisation du coût de revient horaire des heures supplémentaires et d'équivalence

SALAIRE DE BASE	H.S et H.E à 125%		H.S à 150%	
Salaire journalier	12,16	1,25	14,59	1,50
Coût social	5,47		6,56	
S/ total	17,62		21,15	
Correction temps morts	1,41	8,00%	1,69	8,00%
Coût de revient horaire	19,03	H.S et H.E	22,84	H.S

Comme nous l'avons vu précédemment, le personnel roulant est soumis à un enregistrement de son temps de travail sur les chronotachygraphes. L'exploitation du relevé des heures permet au dirigeant de mettre en place un contrôle des temps effectués pour chacun des salariés. Le coût de la main d'œuvre est prépondérant dans le coût global d'une mission de déménagement, le contrôle des temps apparaît donc comme incontournable.

2.2 La modulation du temps de travail dans les entreprises de transports

Une modulation du temps de travail peut être mise en place, afin de pallier aux variations de l'activité spécifiques au secteur du déménagement. Cette modulation permet d'ajuster le rythme et le volume des heures effectuées sur l'activité de l'entreprise.

En vertu de l'accord RTT du 23 août 2000 des entreprises de transport de déménagement, la durée hebdomadaire moyenne du travail peut être calculée sur plusieurs périodes d'une durée maximale de quatre mois chacune :

- 1er quadrimestre, mois de décembre à mars inclus ;
- 2ème quadrimestre, mois d'avril à juillet inclus ;
- 3ème quadrimestre, mois d'août à novembre inclus.

Ces quadrimestres sont volontairement décalés par rapport aux quadrimestres civils afin de répartir les mois de juillet et d'août sur deux périodes distinctes.

En cas d'accord d'entreprise conclu avec un délégué syndical ou avec un salarié mandaté, un plancher hebdomadaire de travail doit être fixé. A défaut d'accord, la durée hebdomadaire minimum de travail est de 21 heures pour les périodes de faible activité.

Toutefois, même en l'absence d'accord de modulation du temps de travail, la durée

hebdomadaire des salariés d'une entreprise de transport routier peut être calculée sur une durée supérieure à la semaine. Cette durée peut aller jusqu'à trois mois après une simple consultation du comité d'entreprise (ou à défaut des délégués du personnel si ils existent). Le décompte du temps de travail au mois ou au trimestre est alors de droit et n'est donc pas soumis à l'autorisation de l'inspection du travail¹⁹.

2.3 Indemnisation des frais de déplacement du personnel roulant

Il s'agit des sommes allouées aux salariés au titre de l'indemnisation des frais supportés à l'occasion d'une mission de déménagement. Les indemnités dépendent du nombre de jours effectués et de la localisation du déménagement. Les missions situées hors de la région entraînent en principe l'indemnisation des frais de repas ainsi que la compensation des frais d'hébergement.

2.3.1 Modalités d'indemnisation

L'indemnisation des déplacements professionnels du personnel ouvrier est définie par le protocole d'accord du 30 avril 1974. Pour les autres catégories du personnel, la convention collective ne prévoit pas de dispositions particulières.

- Indemnité de repas

Il s'agit de l'indemnisation des frais de nourriture pour les salariés en déplacement professionnel, qui sont empêchés de regagner leur résidence ou leur lieu de travail habituel. Cette indemnité concerne donc le personnel de l'entreprise réalisant de petits déplacements ne dépassant pas la journée de travail.

- Indemnité de casse-croûte

¹⁹ Ordonnance n° 2004-1197 du 12 novembre 2004

Il s'agit d'une indemnité pour le personnel qui commence son service avant 5 heures du matin. Dans la pratique, l'utilisation de cette indemnité est assez peu fréquente.

– Indemnités de grand déplacement

Cette indemnisation concerne les frais de nourriture ainsi que d'hébergement des salariés qui sont dans l'impossibilité de regagner leur résidence habituelle à la fin d'une journée de travail. Les déménagements réalisés en dehors de la région comportent des temps de trajet relativement importants, il est alors fréquent que le salarié soit empêché de rejoindre le soir même son domicile. On parle alors dans la profession d'un découcher.

2.3.2 Régime social et fiscal des indemnités de déplacement

En matière de détermination de l'assiette de calcul des cotisations de sécurité sociale, les employeurs peuvent :

- soit retenir le montant des salaires proprement dits à l'exclusion des indemnités pour frais professionnels réellement exposés ;
- soit appliquer un abattement forfaitaire sur le montant brut total de la rémunération (dont les indemnités versées au titre du remboursement des frais professionnels).

Exonération selon les règles du cas général

Les indemnités pour frais professionnels versées aux salariés sont exonérées de cotisations sociales sous certaines conditions.

L'abattement pour frais professionnels

L'article 5 de l'annexe IV du Code général des impôts dresse une liste nominative des professions bénéficiant d'un abattement forfaitaire "supplémentaire" pour frais professionnels. Dans le secteur du déménagement, les chauffeurs peuvent ainsi bénéficier d'un abattement de 20% dans la limite annuelle de 7 600 €.

Cette option relève de la seule décision de l'employeur. Lors de sa mise en place, elle doit être précédée d'une consultation des délégués du personnel et peut s'appliquer pour l'ensemble ou certaines catégories de salariés. L'accord des salariés doit être donné chaque année, par écrit de préférence pour des questions de preuve. Elle est révisable en fin d'année.

Dans la pratique, l'administration fiscale reconnaît le droit à abattement pour les déménageurs dont le kilométrage journalier est de 150 à 200 Km dans un rayon de 60 à 100 Km et qui, de fait, ne peuvent prendre leur repas du midi à leur domicile.

2.4 Valorisation des temps de travail effectués

2.4.1 Déterminer les heures productives

Une correction pour temps morts est appliquée afin d'obtenir les temps facturables au client. Il s'agit de déterminer parmi les heures rémunérées au salarié, les heures qui sont réellement productives pour l'entreprise. Il s'agit des heures qu'elle pourra vendre à ses clients.

Ce sont essentiellement les temps d'habillage, les temps passés aux fonctions représentatives du personnel ou plus couramment les temps consacrés aux tâches administratives.

Il faut en conséquence retraiter le potentiel d'heures par les événements suivants :

- jours fériés ;
- maladies et accidents du travail (part du maintien de l'employeur) ;
- temps improductifs (habillage, casse croûte, temps administratifs) ;

- droit à un repos compensateur.

2.4.2 Valoriser les heures de main œuvre

La convention collective prévoit différents emplois selon la qualification et l'ancienneté du salarié. Les taux horaires minimums négociés dans cette convention collective sont sensiblement proches entre les différents niveaux de qualification. De ce fait, il est assez peu pertinent de différencier les emplois dans le module de calcul de coût.

La rémunération des temps sera donc basée sur un taux horaire moyen calculé à partir du coût réellement supporté par l'entreprise sur l'exercice de référence. Une valorisation par emploi n'a d'intérêt que s'il existe des différences significatives entre plusieurs postes au sein de l'entreprise, ce qui n'est en général pas le cas.

Ce taux horaire moyen sera obtenu par le rapport entre :

- la rémunération brute totale des heures au taux normal tout emplois opérationnels confondus (y compris la majoration au titre de l'ancienneté) ;
- et le nombre total des heures rémunérés au taux normal pour cette période.

Le taux de charges sociales sera quant à lui déterminé en fonction du rapport entre le montant des charges sociales patronales (hors cotisations versées à la caisse des congés payés) et le montant annuel brut des salaires. Ces informations pourront être retrouvées dans le logiciel utilisé pour la production paie.

Section 3. Calcul des autres éléments du coût de revient direct

3.1 Coût du petit matériel et des fournitures

Dans les entreprises du secteur, le stock du matériel et des fournitures est relativement faible. Il s'agit essentiellement de fournitures de déménagement telles que les couvertures, les cartons, les rouleaux de bulles de protection ou encore les penderies de transport.

Valorisation du coût de revient des fournitures et petits matériels

Rubrique	Coût annuel
Coût fournitures	55 000
TOTAUX (A)	55 000
Base volume annuel en m3 (B)	17 364
Coût de revient au m3 fourn. (A) / (B)	3,17

Rubrique	PU	Nbre en stock	Investissement	Durée vie	Coût annuel
Couvertures	7,70	100	770	3	257
Bacs	8,00	70	560	3	187
Valises	61,00	10	610	3	203
Housse télévision	110,00	20	2 200	5	440
Sangles	30,00	20	600	1	600
Housse canapé	200,00	10	2 000	5	400
Penderies	152,45	10	1 525	10	152
Chariots	38,12	10	381	2	191
TOTAUX			8 646	(A)	2 430
Base volume annuel en m3				(B)	17 364
Coût de revient au m3 du petit matériel (A) / (B)					0,14

Dans la valorisation du coût de revient, on distinguera deux types d'achats liés à l'exécution de la mission. Tout d'abord, les fournitures de déménagement qui sont les

achats de consommables perdues à la fin de la mission (cartons, rouleaux de bulles, adhésifs...). Et enfin, le matériel de déménagement qui est réutilisé lors de nouveaux déménagements (bacs , couvertures, sangles penderies...).

L'évaluation du coût des fournitures de déménagement est effectuée en fonction des achats de l'année rapportés au volume annuel transporté. Le matériel de déménagement est utilisé sur une durée pouvant excéder une année. Son coût est valorisé en fonction du nombre d'année d'utilisation, puis rapporté au volume annuel transporté.

Il est fréquent que l'entreprise vende une partie de ses fournitures de déménagement à ses clients, c'est notamment le cas, quand le client s'occupe lui même de préparer ses biens en vue du déménagement. Il est alors difficile de faire une distinction entre marchandises vendues et fournitures consommées.

Cette confusion entraîne une augmentation de la charge de consommation des fournitures. Son impact est cependant limité car son montant est peu significatif par rapport à l'ensemble du coût de revient de la mission. En effet, le coût des fournitures vendues représentent moins de 10% des fournitures achetées et ces fournitures achetées représentent moins de 10% de l'ensemble des coûts.

3.2 Assurance, entre obligation et prévention des risques

La mise en cause pour des litiges liés au transport est un facteur de risque important dans les entreprises de déménagement. Un déménagement entraîne une manutention délicate de biens parfois précieux. Il n'est pas rare, malgré les précautions prises par le déménageur, que du mobilier subisse des dégradations lors du transport.

Les entreprises ont l'obligation de souscrire auprès d'une compagnie d'assurance un

contrat afin de garantir au client une indemnisation en cas de dégradation de ses biens.

L'assurance en déménagement comme en garde-meubles repose sur une déclaration de valeur faite par le client lors de la prise en charge de son mobilier. Lors de la préparation de la mission, l'entreprise devra être vigilante afin de déterminer avec le client la valeur vénale des biens transportés.

Le respect de cette procédure de déclaration de valeur est indispensable. En cas de sinistre, des litiges importants pourraient résulter de carences et manquements dans l'application de cette procédure. Ce contrôle par le professionnel est déterminant dans le cadre d'une prise de connaissance du dossier avec une approche par les risques.

Toutefois une indexation des valeurs qui ont été déclarées en garde-meubles est facultative et laissée à la libre appréciation du client. Elle permet à l'entreprise de facturer les frais de garde en fonction de l'évolution de la valeur des biens et de garantir au client une valeur constante à la valeur initialement déclarée.

3.3 Litiges et coût de l'assurance

Certaines charges de l'entreprise sont directement imputables à la gestion et l'indemnisation des litiges, à ce titre on peut citer :

- la prime d'assurance, elle est généralement constituée d'une part fixe et d'une part variable qui est calculée en fonction du niveau d'activité de l'entreprise ;
- les franchises versées par l'entreprise au titre des litiges pris en charge par l'assurance (habituellement entre 100 et 300 euros par litige) ;
- les indemnités versées directement par l'entreprise pour les litiges non pris en charge par l'assurance.

Il est fréquent que certains assureurs englobent dans la prime annuelle, la part au titre de l'assurance sur marchandises transportées et celle au titre de l'assurance des véhicules de l'entreprise. Afin de faciliter l'étude, il est conseillé de séparer les deux primes en comptabilité par l'utilisation de comptes distincts.

Valorisation du coût de l'assurance

COÛT DE LA GARANTIE								
Valeur de base estimée d'un m3								450
Nombre de jours ou l'entreprise est ouverte pour travailler dans l'année								210
Montant annuel de vos primes "marchandises transportées"								15 000
Montant annuel de vos franchises "marchandises transportées"								2 000
Montant annuel de vos "gestes commerciaux"								2 200
Etat du parc	Volume des véhicules		Nbre de jours travaillés	Présence moyenne en jours	Volume annuel traité	Valeur globale annuelle des mobiliers		
	Réel	Utile						Réel
Véhicule n° 1	45	40	188	2	3 760	1 692 000		
Véhicule n° 2	45	40	188	2	3 760	1 692 000		
Véhicule n° 3	45	40	188	2	3 760	1 692 000		
Véhicule n° 4	22	18	150	1	2 700	1 215 000		
Véhicule n° 5	22	18	188	1	3 384	1 522 800		
TOTAL	179	156	902		17 364	7 813 800		
Nombre de véhicules			5					
Reprise valeur déclarée globale (B)	7 813 800	Primes annuelles payées				15 000		
		Franchises annuelles payées				2 000		
		Gestes commerciaux				2 200		
Coût total de la garantie						(A)	19 200	
Coût de la garantie pour 100 €						(A) / (B) x 100	0,246	

Afin de l'intégrer dans l'outil de calcul de coût, la charge correspondante à l'assurance sera rapportée à la valeur totale transportée sur l'année de référence. L'affectation pour chaque mission sera de ce fait déterminée par la valeur vénale du mobilier à déménager.

Chapitre 2 : Budgétisation des coûts de revient indirects

Le coût d'une mission de déménagement va être évalué selon la méthode des coûts complets. L'application de cette méthode permet d'avoir un coût qui intègre toutes les charges de l'entreprise. Une fois le coût complet de la prestation déterminé, un prix de vente pourra être proposé en fonction des objectifs de marge du client.

Section 1. Calcul et répartition du coût de la structure

Afin d'obtenir un coût de revient complet, il est nécessaire d'ajouter aux coûts directs les charges non directement imputables. Il s'agit essentiellement des frais de structure générale de l'entreprise. Au titre de ces frais, on retrouve d'ordinaire les frais administratifs, les frais afférents aux services commerciaux, ou encore les frais financiers.

1.1 Identification et ajustement des charges de structure

Les principaux postes de charges indirectes dans le déménagement sont :

- les achats non liés à un déménagement (petits matériels, fournitures administratives, eau, électricité...);
- les services extérieurs (locations immobilière et mobilière, assurance des locaux, honoraires, publicité, frais de télécommunication...);
- les impôts et taxes ;
- les charges de personnel hors production (direction, commerciaux, et autres employés administratifs...);
- les autres charges de gestion courante ;
- les charges financières autre que celles imputables au financement des véhicules

et matériels de déménagement ;

- la dotation aux amortissements et provisions de la structure (locaux de l'entreprise, véhicules commerciaux...).

Le personnel administratif comprend généralement le secrétariat, le service commercial, ainsi que la direction de l'entreprise. Sa composition et le montant de sa masse salariale peuvent fortement varier en raison de l'organisation interne propre à l'entreprise.

La tenue de la comptabilité et la préparation de la paie sont souvent confié à un expert-comptable. Les honoraires de ce dernier s'ajoutent aux charges de structure. La taille relativement réduite des entreprises de déménagement ne justifie pas dans la plupart des cas, de recruter une personne en interne pour l'exécution de ces tâches.

Les entreprises de déménagement qui assurent une prestation de garde-meubles ont souvent dans leur actifs des biens immobiliers permettant l'entreposage des meubles. Concernant l'amortissement de ces biens, il n'y a lieu de retenir que les charges afférentes au déménagement. Il s'agit du terrain où stationnent les véhicules, du bureau et de l'espace d'accueil des clients. Les hangars ne sont pas en principe à prendre en compte dans les frais de structure car ils concernent l'activité de garde-meubles.

Un exercice antérieur sera retenu au titre de l'exercice « de référence ». Les charges de structure seront ainsi évaluées à partir du compte de résultat de cet exercice. Souvent, il s'agira du dernier exercice clos.

Les frais de structure générale sont par nature assez peu variables pour un niveau d'activité déterminé.

Toutefois, des retraitements devront être effectués en cas de changements significatifs

intervenues en cours d'exercice sur la structure (entrée ou sortie de personnel, acquisition de matériel...).

1.2 Les différentes méthodes de répartition des charges indirectes

Il existe différentes méthodes de répartition des charges fixes. Compte tenu du nombre important de déménagements réalisés par l'entreprise, il est préférable de s'orienter vers une approche globale de répartition. Cela se justifie d'autant qu'il n'existe pas de critère déterminant d'une mission à une autre, afin de permettre une affectation précise des charges indirectes.

On note par ailleurs que les étapes préalables à la réalisation de la mission sont similaires quelque soit le type de clientèle auquel on s'adresse. En conséquence, une affectation par type de client ne semble pas pertinente.

Il a été choisi d'effectuer la répartition des charges au prorata des charges variables. Les chantiers les plus importants, nécessitant plus de préparation, absorberont en conséquence une part plus importante des frais de structure.

Les charges directes seront majorées d'un coefficient afin d'affecter pour partie les charges indirectes et obtenir ainsi un coût complet. Ce coefficient sera déterminé par le rapport entre le montant total des charges indirectes (numérateur) et le montant total des charges directes (dénominateur). L'objectif est de déterminer pour un euros de charges directes le montant des charges indirectes à imputer.

Détermination du taux de charges indirectes sur charges directes

Analyse des charges de l'exercice					
Intitulé des comptes	Montants à ventiler	Ventilation			
		Structure		Production	
		%	Montants	%	Montants
602263 Fournitures / matériels informatique	600	100%	600	0%	0
604101 Déchèterie dem	5 300	0%	0	100%	5 300
607103 EDF/GDF bureau	4 400	100%	4 400	0%	0
606111 Carburant véhicules location	8 600	0%	0	100%	8 600
606121 Carburant	39 210	0%	0	100%	39 210
606171 Carburant cuve	42 400	0%	0	100%	42 400
606301 fournitures dem	55 000	0%	0	100%	55 000
606311 materiel dem	700	0%	0	100%	700
.....
645325 Gan contremaitre	500	100%	500	0%	0
645411 Assedic Dem	13 300	0%	0	100%	13 300
645413 Assedic Administratif	1 151	100%	1 151	0%	0
645415 Assedic contremaitre	1 537	100%	1 537	0%	0
645821 Congé payé Dem	28 500	0%	0	100%	28 500
645823 Congé payé Administratif	2 466	100%	2 466	0%	0
645825 Congé payé Contremaitre	3 293	100%	3 293	0%	0
661102 Interêt crédit monte-meubles	1 727	100%	1 727	0%	0
671201 Amendes déménageurs	2 500	100%	2 500	0%	0
661103 intérêt emprunt	5 000	100%	5 000	0%	0
668800 intérêt impayé huissier art 700	300	100%	300	0%	0
681120 Dotation amortissements	8 300	20%	1 660	80%	6 640
Total des charges	929 564		177 381		752 182
	Structure		177 381		19,08%
	Production		752 182		80,92%
					100,00%
Taux des frais de structure sur frais de production			24%		

Cette méthode connaît toutefois certaines limites. Une variation significative de l'activité par rapport à l'année de référence entraînera un mali ou un boni lors de la répartition des charges indirectes. La répartition réelle des charges de structure suite à une variation de l'activité sera ainsi différente des prévisions. L'impact de cette variation de l'activité sera étudié dans la troisième partie de ce mémoire, lors de l'analyse des écarts de réalisation.

1.3 Déménagement et garde-meubles, une répartition par activité

Il est assez fréquent de rencontrer dans le déménagement, des entreprises offrant une prestation garde-meubles de façon complémentaire à leur activité principale.

Les deux prestations ont un mode opératoire différent. Il est plus adapté de séparer les deux activités dans l'étude des coûts de revient. Il faut donc différencier les charges de structure liées au fonctionnement du garde-meubles, de celles de l'activité du déménagement.

Les charges directes seront exclues de la balance des comptes de gestion selon qu'elles concernent ou non l'activité de garde-meubles.

La distinction des charges indirectes de ces deux activités est effectuée en amont par retraitement de la balance des comptes de gestion. Il conviendra de ne retenir que la part laissée à la charge de l'activité du déménagement. Cette répartition peut être effectuée, par soucis de simplification, en proportion du chiffre d'affaires dégagé par chaque activité. Elle peut également être réalisée par l'emploi de la méthode ABC, méthode plus complexe mais sans doute plus adaptée.

Le choix de la méthode est laissé au professionnel et ne sera pas étudié dans le cadre de ce mémoire.

1.4 Aménagement du plan comptable et comptabilité analytique

Afin de faciliter l'exploitation des données comptables en vue d'une étude des coûts, il est nécessaire d'y opérer certains ajustements.

L'entreprise peut mettre en place une comptabilité analytique, ou plus simplement faire les aménagements utiles au niveau du plan comptable qu'elle utilise. Ces aménagements seront réalisés par l'utilisation de sous-comptes au Plan Comptable Général, de telle manière que l'information souhaitée soit apparente.

Le système comptable de l'entité devra en conséquence :

- Faire la distinction entre les charges qui concernent la structure (charges indirectes) et celles qui sont directement imputables à des missions de déménagement (charges directes). Il s'agit fréquemment des postes relatifs aux frais de personnel, aux dotations aux amortissements et aux loyers.
- Distinguer les charges par activité, cas où l'entreprise a une activité de déménagement et de garde-meubles (exemple : distinction des loyers des bureaux de ceux des hangars).
- Faire une répartition des charges directes par type ou modèle de véhicule, surtout si l'entreprise possède des véhicules de tonnage différent. Ces charges sont habituellement les frais de carburant, d'entretien et réparation, d'assurance, d'intérêts des emprunts, de dotation aux amortissements et des loyers de location de courte durée ou de location-financière.

Une édition des comptes de gestion permet à l'entreprise de valoriser avec facilité le montant des charges directes et indirectes pour l'exercice de référence. Une fois les comptes de charges extraits sous forme de tableau, chaque compte sera affecté par nature en charge directe ou indirecte. Le coefficient permettant l'affectation des charges de structure sur les charges directes sera ensuite valorisé.

Section 2. Rationalisation des charges indirectes en fonction de la saisonnalité de l'activité

2.1 Saisonnalité de l'activité dans le déménagement

Comme nous l'avons vu précédemment, le secteur du déménagement est soumis à une forte saisonnalité de son activité. Cette saisonnalité a un impact important sur les prix de vente d'une mission de déménagement. Il est de la sorte coutumier dans la profession, de pratiquer des tarifs plus élevés pendant cette période de forte activité.

Par une approche classique, les charges de structure sont réparties de façon linéaire tout au long de l'année. Le coût de production obtenu est ainsi le même quelque soit la période au cours de laquelle la mission est effectuée.

Cette caractéristique de l'activité est assez contraignante pour la mise en œuvre de l'outil. A défaut d'ajustement, les devis seront systématiquement déficitaires en période creuse et bénéficiaires en période de forte activité. Cela remet en cause l'utilité de l'outil, qui en conséquence, ne permettrait pas d'apprécier la rentabilité de chaque mission lors de la phase de négociation.

2.2 Rationalisation des charges fixes sur les périodes de forte activité

Afin de neutraliser les effets de cette saisonnalité dans notre étude de coûts, la répartition des charges fixes sera ajustée en fonction du niveau d'activité de l'entreprise. Il s'agit de reprendre dans l'outil la pratique des entreprises de déménagement qui consiste à amortir davantage leur frais de structure pendant la période de forte activité en majorant leur prix de vente.

La méthode doit permettre une répartition conforme à l'usage de la profession, il faut de

ce fait :

- définir une répartition de l'activité pour un an sur la base des données historiques de l'entreprise ;
- répartir la totalité des charges de structure par mois selon le niveau d'activité préalablement défini.

Ajustement des charges fixes pour variation de l'activité

Mois	CAHT Année N-1	CAHT Année N-2	CAHT Année N-3	Part en % de l'activité	% de correction
01/N	51 000	50 000	52 000	5,20%	-38%
02/N	62 000	61 000	63 000	6,32%	-24%
03/N	61 000	55 000	64 000	6,12%	-27%
04/N	64 000	62 000	65 000	6,49%	-22%
05N	62 000	60 000	61 000	6,22%	-25%
06N	134 000	125 000	128 000	13,16%	58%
07/N	146 000	135 000	141 000	14,35%	72%
08/N	126 000	112 000	134 000	12,65%	52%
09/N	85 000	79 000	79 000	8,26%	-1%
10/N	61 000	56 000	61 000	6,05%	-27%
11/N	62 000	49 000	63 000	5,92%	-29%
12/N	96 000	79 000	97 000	9,25%	11%
Total	1 010 000	923 000	1 008 000	100%	0% OK
CAHT annuel moyen	980 333				

L'ajustement est réalisé par l'application d'un pourcentage de correction sur le montant des charges indirectes. Ce pourcentage tend à répartir les frais de structure en fonction du niveau d'activité de l'entreprise. Il est déterminé selon la formule suivante :

$$\% \text{ de correction} = (\text{CA du mois N-1} / \text{CA total année N-1}) \times 12 - 1$$

Dans l'outil, il a été choisi de faire une moyenne sur trois ans afin de dégager une tendance générale de l'activité et neutraliser ainsi les variations propres à un seul exercice. Le coefficient de correction sera appliqué sur le montant total des charges indirectes, donnant ainsi le montant de la majoration ou de la réduction de la période.

Chapitre 3 : Établissement des devis

Comme pour la plupart des entreprises du secteur marchand, une démarche commerciale adéquate est un des éléments clés permettant d'assurer la pérennité d'une entreprise de déménagement.

La préparation d'une mission de déménagement se résume en deux étapes :

- l'étude de prix suivie de la proposition du commercial ;
- et la préparation de la mission après acceptation du client.

Section 1. La prise de connaissance par le commercial

Habituellement, il est préférable pour le client de choisir une entreprise proche du lieu où se réalisera le chargement du mobilier. Le commercial pourra alors effectuer une visite au domicile et établir un devis. La réservation du déménageur s'effectue d'ordinaire un mois avant la date prévue.

1.1 Identifier les éléments nécessaires à l'exécution de la prestation

Les étapes de la vente d'une mission sont souvent très similaires d'une entreprise de déménagement à une autre. Le standard est décrit ci-après.

Un conseiller en déménagement (en général le commercial de l'entreprise) prend connaissance des spécificités de la mission. Par la suite, il proposera un devis au client. Il s'agit d'une phase essentielle de la vente car elle permet de fixer un prix adapté en fonction des difficultés de réalisation de la mission. Par ailleurs, la visite du conseiller

permet de montrer au client un gage de sérieux et de fiabilité de l'entreprise (ponctualité, présentation, explications au client...).

Lors de la visite à domicile, le conseiller devra notamment :

- évaluer le cubage du mobilier à déménager afin de choisir un véhicule adapté ;
- repérer le mobilier pouvant présenter des difficultés de démontage/remontage ou de déplacement et qui nécessitera une attention particulière ;
- faire l'étude des difficultés d'accès au départ (escaliers, ascenseur, stationnements disponibles...) ;
- s'informer de tout autre point technique nécessaire au bon déroulement de la mission.

Les conditions d'accès au logement sont un point important dans l'évaluation du prix de la prestation. Il s'agit d'identifier des difficultés dans les conditions d'accès au logement (route étroite, en pente...). Une information correcte permet de choisir les véhicules les mieux adaptés et donc d'optimiser le déménagement.

1.2 Comprendre les attentes des clients

Les clients de ces entreprises sont principalement les particuliers et dans une moindre mesure des entreprises, collectivités ou autres administrations.

La plupart des déménagements résidentiels font suite à des événements familiaux et plus occasionnellement à des changements d'ordre professionnel. Les déménagements familiaux s'effectuent en principe sur de très courtes distances (près d'un ménage sur deux reste dans la même commune)²⁰.

²⁰ INSEE – Enquête logement 2002

Le conseiller proposera en fonction du besoin du client ainsi que de ses attentes, le service le mieux adapté à son déménagement. Le client devra choisir entre plusieurs niveaux de prestation.

Il existe couramment trois types d'offres : une prestation économique, une prestation standard et une prestation de luxe. L'offre est déterminée selon que le client souhaite :

- accomplir lui même l'emballage et le déballage ;
- s'occuper ou non des objets fragiles (vaisselles...) ;
- effectuer ou non le démontage et le remontage des meubles.

1.3 La valorisation des biens pour l'assurance

Une entreprise de déménagement est contractuellement responsable des pertes, avaries, ou plus généralement de tout dommages que pourrait subir le mobilier pendant l'exécution de la prestation.

Toutefois, cette garantie contractuelle se limite au cas où l'entreprise est responsable. Elle exclue donc les cas de force majeure (catastrophes naturelles), la faute imputable au client (mauvais emballage) et les accidents de la route où sa responsabilité n'est pas engagée. Il est possible pour le client de souscrire une assurance dommage qui permet d'assurer les biens pour les cas où l'assurance contractuelle ne les couvre pas.

Après signature et acceptation du devis, le client doit remplir une « déclaration de valeur du mobilier ». Cette déclaration est un élément indispensable du contrat, qui à défaut d'avoir été établi entraîne sa nullité. Elle doit être préalable à l'exécution de la mission et enregistré par l'entreprise au moins cinq jours avant la date de réalisation du déménagement.

Ce document permet d'établir la valeur globale de l'ensemble du mobilier et la valeur individuelle de chaque bien au delà d'un certain seuil (habituellement de 150 à 300 euros).

Section 2. Préparation du devis par le commercial

2.1 Formalisation de la mission : la lettre de voiture déménagement

Il s'agit d'un document obligatoire qui permet le suivi du déménagement de son début jusqu'à sa fin. La signature du client au chargement autorise l'entreprise à effectuer le transport des biens au lieu de destination. La signature à la livraison met fin au contrat de déménagement.

Il se compose de trois volets :

- La lettre de voiture. Elle reprend les données de la mission (coordonnées du client, numéro de devis, volume et valeur déclarées du mobilier, dates et adresses de chargement-déchargement, prix du déménagement et ses modalités de règlement). Elle comprend deux exemplaires dont un est remis au client.
- Une fiche d'instruction et d'exécution. Il s'agit d'une fiche de travail sur laquelle le chef d'exploitation précise les instructions propres à la mission (véhicules et matériels prévus, composition de l'équipe...).
- La déclaration de fin de travail. Celle-ci est signée par le client à l'issue de la mission après revue de son mobilier. En cas de contestation, le client fait apparaître la mention «mobilier avec réserves» et fait part de ses observations avec précisions. Le cas échéant, l'équipe de déménagement apposera ses propres observations sur ledit document.

Par ailleurs, les conditions particulières du contrat doivent préciser les modalités

d'indemnisation par l'assurance de l'entreprise, à savoir :

- le montant maximum de l'indemnisation des biens dans leur totalité ;
- le montant maximum de l'indemnisation par bien non valorisé.

2.2 Déterminer les moyens humains et matériels

Chaque mission de déménagement est particulière. La fixation d'un prix au moment de l'établissement du devis tiendra compte des éléments suivants :

- les besoins en terme de matériel de transport ;
- les besoins de main d'œuvre ;
- les difficultés d'exécution ;
- d'autres particularités susceptibles d'influencer le prix.

L'intérêt d'une prise de connaissance par le commercial est de détecter tous les éléments susceptibles d'influencer le prix de revient. Des difficultés d'exécution non détectées peuvent entraîner une charge substantielle, non prévue par l'entreprise (exemple : incidence sur les heures réellement effectuées).

2.3 Fixation du prix de vente par le commercial

Une évolution récente de la législation fixe de nouvelles obligations pour la profession. Désormais, les entreprises de déménagement doivent remettre à leur clients un devis gratuit du service proposé. Les mentions légales obligatoires de ce devis correspondent aux cinq postes du déménagement (main d'œuvre, assurance, traction, matériels et fournitures). Cette nouvelle réglementation impose également une obligation d'affichage des prix²¹.

²¹ Arrêté du 27 avril 2010 relatif à la publicité des prix des prestations de déménagement

Compte tenu de cette récente évolution, l'entreprise doit donc dorénavant proposer des devis détaillés par poste, ainsi que définir des tarifs clairs et précis en vue d'un affichage.

La démarche de fixation du prix de vente par l'outil est la suivante :

- le coût des charges directes est obtenu en fonction des variables de la mission ;
- une quote-part de charges indirectes est ajoutée afin d'obtenir un coût complet ;
- ce coût complet est majoré d'une marge théorique afin de déterminer le prix de vente.

L'outil propose un onglet permettant la valorisation du devis selon la méthode des cinq postes. Une fois les variables de la mission renseignées, un prix de vente est proposé pour chacun des postes de coûts.

A titre d'exemple, la valorisation d'un devis est présentée dans l'annexe IV en page 11. Il illustre une mission de déménagement, dont les variables sont les suivantes :

- une journée de 9 heures et une autre de 10 heures, nécessitant l'emploi de deux déménageurs ;
- la mise à disposition d'un véhicule sur deux jours pour une distance aller/retour de 250 km ;
- le transport de 40 m³ de mobilier, évalué à une valeur de 30 000 euros ;
- une réalisation de la mission en forte saison, durant le mois de juillet.

L'apport de l'outil n'est pas de fixer un prix de vente ferme et définitif, mais de permettre au dirigeant d'apprécier les propositions qui sont faites par les commerciaux de l'entreprise.

Section 3. Contrôle dans la réalisation du devis

3.1 Identifier les écarts entre le devis et sa réalisation

Après l'exécution de la mission, il est opportun pour l'entreprise de vérifier les conditions de réalisation de la mission de déménagement. Cette tâche est généralement dévolue à un contremaître.

Outre son rôle d'organiser les équipes et d'assurer leur coordination, le contremaître a également pour fonction de diriger le personnel et de développer sa productivité. A ce titre, il audite le travail des équipes afin de préconiser de meilleures pratiques.

Il devra s'assurer que les délais ont été respectés et que le client est satisfait. Ses contrôles porteront également sur la distance parcourue, les frais engagés et le nombre d'heures réalisées par les déménageurs. A l'issue de ces contrôles, il rendra compte au dirigeant des constats et fera des propositions afin de promouvoir de meilleures pratiques.

3.2 Rapprochement sur les besoins de main d'œuvre

L'objectif de ce contrôle est de vérifier que l'évolution de la masse salariale du personnel déménageur est en adéquation avec celle du chiffre d'affaires de l'activité. Les frais de personnel étant un poste significatif du coût de revient de la mission de déménagement, il s'agit d'un contrôle déterminant pour l'entreprise.

La matérialisation du contrôle consistera à rapprocher périodiquement (tous les mois généralement) les heures vendues avec les heures réalisées. Les écarts seront ensuite justifiés afin d'en connaître l'origine. En retour, les dirigeants mettront en œuvre des procédures afin de limiter ces dépassements d'heures.

TROISIEME PARTIE :
LA MISE EN OEUVRE D'UN OUTIL DE SUIVI DES COÛTS
DANS UNE PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE DE
DEMEMAGEMENT

- Introduction à la troisième partie -

Cette dernière partie est l'aboutissement des précédentes. Elle s'appuie sur la prise de connaissance générale de la première partie et de la valorisation des coûts de revient préétablis de la deuxième partie.

Il s'agit de mettre en place les outils répondant aux différents besoins exprimés, notamment en terme de valorisation des devis, de mise en place d'une offre tarifaire, de comparaison des coûts avec le reste de la profession et plus généralement du suivi de l'activité.

Cette troisième partie se présente comme suit :

- **Analyse des besoins du client** : prise de connaissance et analyse des besoins spécifiques de l'entreprise cliente.
- **Mise en place de l'outil de valorisation des coûts de revient** : paramétrage préalable de l'outil, utilisation des onglets permettant la valorisation des devis, la comparaison avec l'étude du CNR et la génération du grille tarifaire.
- **Le pilotage opérationnel de l'activité** : établir le budget prévisionnel, comparaison avec les éléments constatées et analyse des écarts sur les postes les plus significatifs.

Chapitre 1 : Analyse des besoins du client et fixation des objectifs

Section 1. Identification des caractéristiques de l'entreprise

Pour assurer la pérennité de leur exploitation, les entreprises de transport doivent avoir une bonne connaissance et maîtrise de leurs coûts de revient. Il est donc opportun pour le dirigeant de disposer d'un outil permettant de déterminer ces prix de revient et d'en suivre l'évolution.

1.1 Prise de connaissance de l'organisation de l'entreprise

La première phase est l'analyse de l'existant, l'objectif étant de se familiariser avec le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit d'identifier les pratiques et procédures de contrôle qui sont déjà en place dans l'entreprise.

Le professionnel se rapprochera de la personne en charge du contrôle afin de faire le point sur l'existant. L'interlocuteur peut être différent selon l'organisation de la société. Comme nous l'avons vu, le contrôle de l'exploitation est souvent assuré par un ou plusieurs contremaîtres dans les entreprises les plus structurées. Cette fonction est souvent assurée par le dirigeant dans les entreprises de moindre taille.

Il faut, à la suite de ces entretiens, obtenir une vue d'ensemble de l'organisation actuellement en place dans l'entreprise. La prise de connaissance portera sur :

- les contrôles actuellement en place (voir forces et faiblesses de ces contrôles) ;
- les personnes effectuant les contrôles (voir si les contrôles sont connus et

correctement appliqués) ;

- la formalisation écrite des procédures ;
- les supports actuels utilisés pour ces contrôles (outil informatique interne à l'entreprise, progiciel, ou supports papiers).

1.2 Évaluation des procédures existantes

Avant la mise en place de nouvelles procédures, il faut tout d'abord évaluer les procédures déjà existantes et identifier les dysfonctionnements de l'entreprise. Quand un dysfonctionnement est constaté, il convient de rechercher si il existe déjà des procédures pour prévenir ce risque et le cas échéant, en quoi elles sont inefficaces.

Cette analyse permet de déterminer les forces et les faiblesses du contrôle interne déjà présent dans l'entreprise.

A l'issue de ce constat des recommandations pourront être proposées afin de pallier aux carences et dysfonctionnements observés. Il s'agit de proposer à l'entité des contrôles absents ou encore des pratiques plus performantes. Néanmoins, on note que les procédures à la demande du client devront être réalisables.

1.3 Étude du parc de véhicules et adaptation à l'outil

Le coût de revient des différents véhicules utilisés par l'entreprise doit être étudié. Pour ce faire, il convient d'utiliser une copie de la feuille de calcul pour chacun de ces véhicules. Seules les données relatives au poste traction seront à modifier afin d'obtenir le coût de revient dudit véhicule.

Les coûts de revient de l'ensemble du parc seront par la suite ramenés en synthèse afin

de pouvoir établir des données prévisionnelles. Les prévisions du poste traction seront ainsi basées sur une moyenne de coût des différents véhicules de l'entité. Cette moyenne sera pondérée au nombre de journées vendues afin de conserver un coût prévisionnel global proche des coûts constatés dans l'entreprise.

Synthèse des coûts du parc de l'entreprise

4. Mise à disposition véhicule (1) & (2)	MOYENNE	V1	V2	...	V10
Coût détention du véhicule	67,43	67,38	47,17	...	56,6
Assurance véhicule et taxes	13,73	13,72	9,6	...	11,52
TOTAL du terme fixe	81,16	81,1	56,77	...	68,12
Nombre de journées vendues	188	188	188	...	120
	10				
4. Frais variables kilométriques (1) & (2)	MOYENNE	V1	V2	...	V10
Carburant	0,286	0,313	0,250	...	0,250
Maintenance	0,153	0,170	0,130	...	0,130
Péages	0,094	0,094	0,094	...	0,094
TOTAL du terme variable	0,532	0,577	0,474	...	0,474
Kilométrage moyen par an	33 695	44 000	25 000	...	17 000

(1) Données en coût de revient direct

(2) A renseigner en fonction du parc de véhicules de l'entreprise

Les entreprises de déménagement disposent d'un parc de véhicules suffisamment varié qui permet de répondre aux besoins de chaque mission. Il comprend des véhicules de type poids lourd, ainsi que des véhicules d'un tonnage plus léger.

Le choix du véhicule ne repose pas uniquement sur le seul critère de la capacité de charge. Lorsque les conditions d'accès au logement sont contraignantes, le gabarit du véhicule est alors un des critères de sélection.

Section 2. Les besoins spécifiques de l'entreprise en terme de suivi des coûts

2.1 Apprécier la rentabilité des missions

La mise en place d'un système de calcul des coûts de revient dans l'entreprise permet

une valorisation du coût global d'une mission de déménagement. En conséquence, elle permet d'apprécier la rentabilité des devis négociés par les commerciaux.

Le personnel commercial est souvent rémunéré, pour une partie variable, sur le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise. Cependant, il n'est pas directement impliqué dans la rentabilité des missions vendues. L'entreprise prend donc le risque de rémunérer le commercial sur des missions dont la rentabilité est insuffisante.

L'apport de l'outil est de proposer une grille tarifaire pour les prestations de déménagement. Plus spécifiquement, l'outil pourra être utilisé par le dirigeant pour apprécier la rentabilité des missions vendues et donc de valider le chiffre d'affaires négocié par le commercial.

De ce fait, Il facilite la prise de décision du chef d'entreprise quant à l'opportunité d'effectuer une mission pour un prix de vente déterminé. L'outil est particulièrement pertinent afin de structurer les propositions tarifaires.

Cette approche est toutefois à relativiser, le dirigeant ne peut se contenter d'avoir une approche trop restrictive en exigeant une rentabilité déterminée par mission. La proposition tarifaire doit être suffisamment modulable afin de s'adapter au prix du marché et permettre à l'entreprise de rester compétitive.

En cas d'écart trop importants avec ses concurrents, la société devra reconsidérer son organisation et identifier les postes où elle est moins efficiente. Elle ne pourra, dans un premier temps, rester compétitive qu'au détriment de sa marge bénéficiaire. Une exigence trop forte en terme tarifaire pourrait conduire à une baisse importante de son chiffre d'affaires global, accélérant de ce fait les difficultés de l'entreprise en la privant des ressources nécessaires au financement de ses frais de structure.

Par la suite, l'entreprise devra prendre des mesures correctrices afin d'améliorer ses performances et revenir au niveau de rentabilité exigé.

2.2 Établir un outil de gestion et de pilotage pour l'entreprise

En complément à la valorisation des devis, une autre attente des clients est de disposer d'un outil de gestion et de pilotage de l'entreprise.

En terme de pilotage, il est nécessaire de fixer des prévisions et de pouvoir les comparer avec les réalisations. Les différences entre données prévisionnelles et réelles permettront au dirigeant de dégager des écarts et d'analyser les performances ou les régressions de l'entreprise. Il s'agit d'amener la société vers une démarche pro-active permettant de détecter en amont les dysfonctionnements. Des actions correctives pourront alors être prises sans tarder.

Le pilotage sera donc basé sur un budget prévisionnel d'activité. Les données concernant les réalisations seront issues de la comptabilité de l'exercice courant. L'objectif est de budgéter le compte d'exploitation en début d'exercice et d'en contrôler son résultat tout au long de l'année.

Ce rapprochement sera de préférence effectué tous les mois dans l'entreprise. Un résultat constaté en cours d'exercice peut fortement varier en raison de la saisonnalité de l'activité du déménagement.

2.3 Mise en place d'un suivi des temps pour le personnel opérationnel

Une mission de déménagement est essentiellement une mise à disposition de moyens

humains. Dès lors, il est indispensable pour l'entreprise de disposer de contrôles efficaces afin de garder la maîtrise de cette masse salariale. Les écarts sur les frais du personnel de déménagement sont assez fréquents et souvent mal maîtrisés.

L'absence de contrôles rigoureux peut entraîner une dérive des temps réalisés, avec un impact fort sur la marge de l'entreprise.

Une procédure de contrôle à instaurer est le rapprochement des heures vendues (phase du devis) avec les heures réalisées (temps communiqués par le personnel à l'issue de la mission). Un seuil est décidé à partir duquel les écarts devront être justifiés par le personnel.

2.4 Le suivi de la capacité financière de l'entreprise

Précédemment, nous avons vu que l'exercice de la profession de transporteur routier est conditionné par le respect d'une « capacité financière ». Le contrôle de cette capacité est donc un élément essentiel à la continuité de l'exploitation de toute entité du TRM. Afin d'assurer la pérennité de l'exploitation, il est impératif pour le dirigeant de mettre en œuvre des procédures permettant le suivi et la maîtrise de l'activité de l'entreprise.

La capacité financière reflète l'aptitude pour l'entreprise d'exercer son activité de transporteur routier au vu des véhicules qui sont à sa disposition.

En cas de difficultés d'exploitation, il est préférable que le dirigeant en ait connaissance suffisamment tôt. Les mesures prises tardivement sont souvent plus contraignantes à appliquer.

Chaque année, l'entreprise devra effectuer le calcul de sa capacité financière et la

remettre à la DREAL. Avant tout investissement, il est préférable de recalculer la capacité financière afin de contrôler que la règle est toujours respectée.

La capacité financière est déterminée en fonction de la taille du parc de véhicules.

Type de véhicule	Métropole	Département d'outre mer
Véhicules de moins de 3,5 tonnes	900 euros	600 euros
Véhicules de plus de 3,5 tonnes	9 000 euros le premier 5 000 euros les suivants	6 000 euros le premier 3 000 euros les suivants

Les véhicules à prendre en compte sont ceux équipés d'au moins deux essieux et qui sont destinés au transport de marchandises. Les véhicules sont retenus quel que soit leur mode de détention (acquis, en location ou en crédit-bail). Toutefois, les véhicules en location ne sont pris en compte que lorsque qu'ils sont détenus sur une période de plus de 30 jours glissants.

Le montant ainsi obtenu devra être au moins égal au montant des capitaux propres au sens du Plan Comptable Général.

Chapitre 2 : Mise en place de l'outil de valorisation des coûts de revient

Section 1. Paramétrage et utilisation de l'outil

L'instauration de l'outil nécessite au préalable un traitement adéquat de l'information propre à l'entreprise.

La problématique dans le recueil de cette information est la suivante :

- quel type d'information est à recueillir ;
- comment assurer la collecte de l'information ;
- comment s'assurer de la pertinence de cette information.

1.1 Paramétrage préalable et contraintes de mise en place

Il s'agit d'identifier les données à ajuster en fonction des spécificités de l'entreprise où l'outil est mis en place. Le paramétrage des données de l'entreprise est fait au préalable dans les onglets un à sept du tableur.

Ces onglets sont structurés autour des cinq postes du déménagement à savoir :

- la traction avec un terme fixe et kilométrique (matériels de transport) ;
- la main d'œuvre ;
- les consommations de fournitures et de petits matériels (fournitures perdues) ;
- l'assurance ;
- les autres frais (les transitaires, la location de petits matériels...).

Comme nous l'avons vu plus haut, il faut dupliquer cette feuille de calcul par véhicule. Il est donc conseillé de faire des copies du tableur une fois le paramétrage effectué pour un premier véhicule. Ainsi, seules les données relatives au poste traction seront à modifier pour les autres véhicules de la société.

Les données devront également faire l'objet d'une actualisation chaque année. Certaines charges de l'entreprise sont modifiées chaque année après négociation des intervenants du secteur (indemnités de déplacements, salaires conventionnels...).

L'onglet sept « Synthèse des coûts » permet de regrouper l'information des onglets précédents. Il permet aussi de centraliser l'information pour l'ensemble des véhicules de l'entité. Cet onglet sert de base pour établir le prévisionnel d'activité.

L'instauration d'un système de suivi des coûts impose de nombreuses contraintes. Le niveau d'engagement de la direction doit être suffisant pour que sa mise en place se concrétise. Les dirigeants devront en conséquence sensibiliser le personnel à l'utilité de cette mise en œuvre afin de motiver les exécutants. Sans cette sensibilisation, le personnel risque de voir l'outil comme une nouvelle contrainte et ne pas en percevoir les gains.

Afin d'appuyer sa mise en place, il faudra également prévoir du temps à la formation des utilisateurs et à sa mise à jour quotidienne.

L'initiation de l'outil peut éventuellement être progressive. L'entreprise a la possibilité dans un premier temps de ne mettre en place que le calcul des coûts de revient. Par la suite, elle pourra introduire les outils de pilotages qui sont tout aussi essentiels que la valorisation des coûts de revient.

1.2 Saisie de l'information pour la valorisation d'un devis

Les informations sont recueillies directement par le conseiller en déménagement lors de sa visite chez le prospect. Afin de préparer la valorisation du devis, il devra obtenir certains éléments permettant de déterminer un coût pour la prestation.

Au titre des principales informations à recueillir chez le client, on peut citer :

- la date d'exécution de la mission, elle impacte le prix selon que le déménagement est réalisé ou non pendant une période de forte activité ;
- le volume à déménager, il permettra de déterminer les moyens humains pour la manutention et matériels pour le transport du mobilier ;
- les caractéristiques du mobilier à déménager, qui peuvent impacter le besoin en main d'œuvre ou encore nécessiter l'usage d'un matériel adéquat (monte-meubles) ;
- le lieu et les conditions d'accessibilité au logement, qui facilitera le choix d'un véhicule adapté et permettra de calculer le coût de sa mise à disposition.

Suite à cette prise de connaissance, le commercial pourra évaluer les moyens humains et matériels à disposer pour exécuter la mission.

Le compte rendu de cette visite est souvent formalisé par une fiche de prise de connaissance dont le modèle est propre à l'entreprise. A partir de cette prise de connaissance, le dirigeant ou encore le commercial pourra obtenir un devis chiffré afin de faire une proposition au client. Lorsque les prix sont négociés directement par les commerciaux, l'estimation du devis obtenue servira pour valider que les propositions commerciales de l'entreprise répondent aux objectifs de marge de la direction.

1.3 Contrôle de la correcte utilisation de l'outil

Afin de valider la pertinence du système d'information mis en place, il sera opportun de le tester au début de son introduction. Par la suite, le contrôle pourra être réalisé de façon périodique afin de valider que les procédures sont toujours correctement suivies.

La phase de test se décompose en trois étapes :

- préparation d'un modèle de document de saisie pour les différents acteurs ;
- expérimentation du modèle par les exécutants ;
- collecte des avis au fur et à mesure de l'avancement afin de recueillir les suggestions pouvant modifier le modèle avec pertinence.

Le transfert de l'information ne pose pas de problème particulier dans sa formalisation, les difficultés rencontrées porteront essentiellement sur la compréhension de ce qui est attendu. La mise en place nécessitera donc de la pédagogie afin de rendre le système intelligible à tous les acteurs.

Il sera particulièrement utile de formaliser les procédures afin de limiter la perte de savoir-faire lors du changement des acteurs initiaux. Une fois mise en place et bien établie, la démarche sera donc reprise dans le manuel des procédures de l'entreprise.

Section 2. Utilisation de l'outil par l'entreprise de déménagement

La valorisation des prix de vente sur la seule base des coûts de revient de l'entreprise peut être remise en question. Toutefois, l'outil n'a pas pour objectif de se substituer de manière rigide à l'organe de direction. Il s'agit plutôt d'apporter au dirigeant une information pertinente afin de l'accompagner dans la gestion de son entreprise.

2.1 Comparaison des coûts de revient de l'entreprise avec l'étude du Comité Nationale Routier

Le CNR publie chaque année une étude sur les coûts de revient des entreprises de déménagement. Il est utile pour la société de pouvoir comparer les indicateurs de l'étude du CNR avec ses propres données. Il s'agit pour l'entité de juger de l'efficacité de son fonctionnement opérationnel par rapport au reste de la profession.

Ces informations sont disponibles sur le site internet du CNR (www.cnr.fr) dans la rubrique « Publications CNR ». Le tableau comparatif est paramétré avec les dernières données connues (juin 2012) et devra être actualisé par l'utilisateur chaque année. Les données de l'entreprise sont automatiquement reprises des onglets destinés au paramétrage.

Les éléments repris dans l'étude du CNR sont le coût de mise à disposition du matériel de transport, les frais du personnel déménageur et le coefficient de charges de structure. L'étude du CNR repose sur un véhicule avec une capacité d'emport de 40 m³ qui est le véhicule le plus couramment utilisé par les entreprises de déménagement. L'entreprise ne pourra donc comparer les coûts liés au matériel de transport que pour des véhicules d'un tonnage équivalent.

Les hypothèses d'exploitation retenues par le CNR sont les suivantes :

- kilométrage annuel moyen d'un véhicule 44 000 km ;
- nombre de jours d'exploitation d'un véhicule 188 jours ;
- nombre d'heures de service par jour de travail 10 heures.

On note par ailleurs que la méthode d'affectation des charges de structure est identique à la notre, exception faite de la correction pour saisonnalité de l'activité en supplément dans

notre méthode. Le coefficient d'imputation des charges de structure peut ainsi être comparé avec le coefficient tel qu'il ressort dans notre outil.

Tableau comparatif des coûts de l'entreprise avec les données du CNR

Postes de coût de l'entreprise	CNR	Entreprise	Objectif
1. Traction – Mise à disposition d'un véhicule			
Coût détention du véhicule (porteur de 40 m3)	50,89	67,81	▼
Assurance véhicule	8,69	12,77	▼
Taxes	1,76	0,53	▲
TOTAL	61,34	81,1	▼
2. Traction - Frais variables kilométriques			
Carburant	0,300	0,313	▼
Maintenance	0,186	0,170	▲
Péages	0,099	0,094	▲
TOTAL	0,585	0,577	▲
3. Main d'œuvre			
Coût de mise à disposition ouvriers déménageurs	164,72	171,31	▼
4. Charges de structure			
Coefficient d'imputation des charges indirectes	1,340	1,242	▲

Le tableau est constitué de deux colonnes qui reprennent les données pouvant faire l'objet d'une comparaison. Une troisième colonne permet de visualiser plus facilement la performance de l'entreprise. Le tableur informatique utilise un formatage de styles afin que les objectifs favorables à l'entreprise apparaissent en vert et les objectifs défavorables en rouge.

2.2 Proposition d'une grille tarifaire

Un onglet de l'outil permet de proposer une grille tarifaire afin de permettre à l'entreprise de se mettre en conformité avec la législation actuelle relative à la publicité des prix des prestations de déménagement.

Les prix de vente sont obtenus en fonction de l'objectif de marge exigé par la direction. Cette donnée est reprise automatiquement de l'onglet précédent « Valorisation des devis » où elle a déjà été renseignée par l'utilisateur. Seul le taux de tva applicable dans l'entreprise doit être renseigné (taux normal applicable).

Grille tarifaire proposée en fonction des coûts de revient obtenus

	Coût Revient	Prix Vente HT	Prix Vente TTC
1. Main d'œuvre			
1 journée de 8 heures	155,98	180	215,28
1/2 journée de 4 heures	75,63	90	107,64
L'heure supplémentaire	28,36	40	47,84
1. Frais de déplacement / jour			
En zone locale (1 repas)	15,89	20	23,92
En longue distance (1 nuit + 1 repas)	82,63	100	119,6
2. Location de matériel pour transport			
Forfait au m3	0,21	0,3	0,36
.....
5. Correction sur PV haute et basse saison			
Janvier	-7%	-8%	-8%
Février	-5%	-5%	-5%
Mars	-5%	-6%	-6%
Avril	-4%	-5%	-5%
Mai	-5%	-5%	-5%
Juin	11%	12%	12%
Juillet	14%	15%	15%
Août	10%	11%	11%
Septembre	0%	0%	0%
Octobre	-5%	-6%	-6%
Novembre	-6%	-6%	-6%
Décembre	2%	2%	2%

Les prix de vente sont directement déterminés par le tableur à partir des coûts de revient préalablement calculés. Le prix de revient augmenté de la marge est arrondi à un chiffre supérieur par le tableur afin d'obtenir le prix de vente recommandé.

La correction pour saisonnalité est également reprise afin de pouvoir la faire apparaître dans la grille tarifaire de l'entreprise. Elle est déterminée pour chacun des mois de l'année

mais peut être regroupée par période pour un taux de correction similaire. Toutefois, l'entreprise devra s'assurer que cette correction, telle qu'elle a été choisie, ne s'éloigne pas de la pratique de ses concurrents.

2.3 Identifier les écarts entre devis et réalisation

Il est assez fréquent d'identifier, au retour des missions de déménagement, des différences entre la mission telle qu'elle a été vendue et sa réalisation. Ces différences concernent généralement le cubage total du mobilier transporté, les conditions d'accessibilité au logement, ou encore le nombre d'heures vendues.

La raison de ces écarts peut provenir, soit d'une erreur ou omission du client, soit d'une mauvaise estimation par le conseiller en déménagement. Dans un cas comme dans l'autre, il est assez difficile pour l'entreprise de déménagement de facturer ces écarts au client. Les entreprises de déménagement ont donc pour usage de valider les caractéristiques de chaque mission par le déplacement d'un conseiller en déménagement chez le client afin de limiter ce risque.

Les vérifications dans l'exécution de la mission incombent généralement au contremaître. Toutefois, il peut s'avérer bénéfique que l'expert-comptable s'entretienne avec le contremaître afin de l'aider à mettre en place des procédures qui seront davantage orientées vers les problématiques de gestion de l'entreprise. Les contremaîtres ont généralement une vision qui se limite à l'aspect exécutif de la mission (gestion des équipes, restitution du matériel...) et ne sont pas assez souvent sensibilisés sur les aspects de rentabilité de la mission.

Chapitre 3 : Le pilotage opérationnel de l'activité

Section 1. Établir les prévisions à partir des coûts préétablis

1.1 Établir le budget prévisionnel de l'année

Il s'agit d'établir un budget annuel afin de déterminer un prévisionnel d'activité pour le prochain exercice.

Les prévisions sont généralement basées sur les comptes de gestion du dernier exercice clos de l'entité. Dans notre outil, les données issues de l'exercice précédent ont déjà été reprises afin de déterminer les coûts de revient selon la méthode des cinq postes. Ces données seront donc automatiquement reprises afin d'établir le budget prévisionnel.

Les données à renseigner par l'utilisateur se limiteront donc :

- à la variation prévisionnelle de l'activité, en précisant un pourcentage de variation global de l'activité selon les perspectives du client ;
- à renseigner le mois de l'étude, en indiquant par un chiffre le mois pour lequel l'analyse est effectuée.

Dans l'onglet 6 « Activité », il a été indiqué les recettes mensuelles de l'entreprise afin de calculer la modulation du prix de vente du fait de la saisonnalité. Ces informations sont également reprises afin de déterminer sur cette base, le chiffre d'affaires cumulé prévisionnel au mois de l'étude.

Prévisionnel d'activité annuel et au mois de l'étude

PARAMETRAGE COMMUN			
Variation de l'activité prévisible	10%		
Mois de l'étude (ex : janvier = 1)	6	43,52%	
DONNEES D'EXPLOITATION			
	Prévisionnel au jour de l'étude	Prévisionnel / 12 mois	
Chiffre d'affaires hors taxes du déménagement	389 314	894 509	
Cubage transporté	8 313	19 100	
Distance parcourue (en km)	127 680	293 365	
Nombre de journées vendus	622	1 430	
Nombre d'heures vendues	6 224	14 300	
TOTAL DES PRODUITS HT	389 314	894 509	
CHARGES HT			
1. Charges de personnel	117 932	270 967	42%
- Masse salariale personnel de déménagement	106 620	244 977	
- Indemnités de déplacements	11 312	25 990	
2. Charges du matériel de traction	118 475	272 215	42%
.....	
5. Autres dépenses	10 000	24 000	4%
- Monte meubles			
- Compagnies maritimes	10 000	24 000	
6. Charges de structure	88 691	177 381	21%
TOTAL DES CHARGES HT	371 286	827 713	
RESULTAT D'EXPLOITATON	18 027	66 796	

Le budget prévisionnel reprend également les données d'exploitation telles que le cubage transporté, le nombre de journées vendues et le nombre d'heures vendues. Ces informations sont ajustées en fonction des perspectives prévues pour le prochain exercice. Elles permettront de valoriser les écarts lors du rapprochement des prévisions avec les réalisations.

1.2 Rapprochement des prévisions avec les réalisations en cours d'exercice

Le budget prévisionnel préalablement établi est repris afin de pouvoir le comparer avec les produits et les charges réellement constatées par l'entreprise au jour de l'étude.

L'utilisateur devra néanmoins renseigner la première colonne qui concerne les données réelles (réalisé au jour de l'étude).

Comparaison du budget prévisionnel avec les réalisations

PARAMETRAGE COMMUN			
Mois de l'étude (ex : 1 = janvier)	6		
DONNEES D'EXPLOITATION	Réalisé au jour de l'étude	Budgété au jour de l'étude	Écarts de Réalisation (1)
Chiffre d'affaires hors taxes du déménagement	412 520	389 314	23 206
Cubage transporté	8 450	8 313	137
Distance parcourue (en km)	136 500	127 680	8 820
Nombre de journées vendus	637	622	15
Nombre d'heures vendues	6 430	6 224	206
TOTAL DES PRODUITS HT	412 520	389 314	23 206
CHARGES HT			
1. Charges de personnel	140 464	117 932	22 532
- Masse salariale personnel de déménagement	127 944	106 620	21 324
- Indemnités de déplacements	12 520	11 312	1 208
2. Charges du matériel de traction	123 750	118 475	5 275
- Coût de détention	43 500	41 967	1 533
- Assurance et taxes	8 700	8 544	156
Sous Total – Terme fixe	52 200	50 511	1 689
.....
6. Charges de structure	89 320	88 691	629
TOTAL DES CHARGES HT	396 244	371 286	24 958
RESULTAT D'EXPLOITATON	16 276	18 027	-1 751

Concernant les données réelles, il est conseillé de reprendre celles-ci directement à partir de la comptabilité de l'entreprise. A ce titre, des aménagements seront à mettre en place dans la façon de comptabiliser certaines charges.

En effet, certaines charges de l'entreprise ne font pas l'objet d'un enregistrement mensuel et pose ainsi des problèmes de périodicité. On peut cité par exemple la contribution économique territoriale ou encore d'autres taxes et impositions comme la contribution sociale solidarité et la contribution logement. L'enregistrement de ces charges entraîne

des divergences avec un prévisionnel d'activité établi mensuellement.

Afin de neutraliser ces disparités, il est possible de comptabiliser ces charges annuelles par un système d'abonnement. Il s'agit d'enregistrer mensuellement 1/12 du coût prévisionnel. Ces charges seront par la suite régularisées lorsque leur montant sera connu.

Afin de suivre la convention généralement admise, l'interprétation des écarts sera la suivante :

- un écart négatif sur un poste de produits est défavorable ;
- un écart négatif sur un poste de charges est favorable.

Les écarts défavorables apparaissent en rouge sur le tableur afin de faciliter la visualisation générale.

Section 2. Analyse des écarts de réalisation

Afin de ne pas complexifier inutilement l'analyse, seuls les écarts qui portent sur des postes significatifs des entreprises de déménagement seront analysés. Il s'agit des postes relatifs aux charges du personnel de déménagement, aux coûts du matériel de traction et aux charges de structure. Ces charges représentent la majeure partie des coûts d'une entreprise de déménagement.

L'essentiel des données d'exploitation permettant l'analyse des écarts est repris à partir des onglets précédemment renseignés. Certaines informations sont toutefois à compléter par l'utilisateur afin de permettre une analyse plus fine des écarts.

2.1 Analyse du poste du coût de revient du personnel

Nous avons vu qu'une prestation de déménagement repose essentiellement sur la mise à disposition de personnel déménageur. Malgré l'importance de cette masse salariale dans les coûts de l'entreprise, elle est souvent insuffisamment maîtrisée par la direction.

La cause est inhérente à l'exercice de la profession. Le personnel travaille chez le client hors des locaux de l'entreprise. Les groupes sont généralement composés de deux à trois personnes et sont totalement autonomes. De ce fait, il est compliqué pour la direction d'exercer un contrôle au moment de la réalisation de la mission.

Afin d'améliorer le suivi des temps du personnel opérationnel dans les entreprises de déménagement, il est donc conseillé de mettre en place un rapprochement des temps réalisés à l'issue de chaque mission de déménagement. En cas de différences importantes, le personnel devra justifier les raisons de ces dépassements. Il s'agit d'une procédure essentielle à mon sens afin de limiter les malversations et éviter des abus commis par l'ensemble du personnel déménageur.

L'analyse des écarts de réalisation va également permettre de déterminer les responsabilités des divergences constatées. A ce titre l'utilisateur doit renseigner le nombre d'heures réellement payées dans les données d'exploitation.

L'écart total sur main d'œuvre se compose de trois sous écarts :

- un écart sur volume d'activité ;
- un écart sur quantité ;
- et d'un écart sur prix.

L'écart sur volume d'activité représente la variation du coût suite à la variation de l'activité

réelle par rapport à l'activité prévisionnelle. Cet écart a un caractère normal et ne peut en conséquence être interprété comme favorable ou défavorable. Cet écart correspond à la différence entre les heures vendues dans les prévisions et les heures réellement vendues.

Analyse de l'écart sur le coût du personnel de déménagement

DONNEES D'EXPLOITATION				
	Réel		Prév.	
Nombre d'heures vendues	6 430		6 224	
Nombre d'heures payées	8 124		6 765	
Nombre d'heures productives	7 474		6 224	
Temps mort	8%			
Coût horaire moyen	17,12		17,13	
ANALYSE DE L'ECART				
1. Écart sur volume d'activité				3 534
	<i>Qté Vendue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=
Coût préétabli adaptée à la production prévue	6 430		17,13	110 154
	<i>Qté Prévue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=
Coût préétabli de la production prévue	6 224		17,13	106 620
2. Écart sur quantité (ou écart de productivité)				Défavorable 17 886
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=
Coût préétabli de la production constatée	7 474		17,13	128 040
	<i>Qté Vendue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=
Coût préétabli adaptée à la production prévue	6 430		17,13	110 154
3. Écart sur prix (ou écart sur coût horaire)				Favorable -96
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Réel.</i>	=
Coût réel de la production constatée	7 474		17,12	127 944
Coût préétabli de la production constatée	7 474		17,13	128 040
			ECART TOTAL	Défavorable 21 324

L'écart sur quantité fait ressortir l'impact d'une variation de productivité du personnel d'exploitation. Cet écart correspond à la différence entre les heures réelles payées considérées comme productives et les heures réellement vendues. Il s'agit d'un indicateur particulièrement pertinent pour l'entreprise qui permet de faire ressortir toute divergence entre l'évolution du chiffre d'affaires et le volume des heures payées. Un écart défavorable signifie que le nombre d'heures payées a augmenté plus fortement que le nombre d'heures vendues et démontre une perte de productivité de l'entreprise.

journées d'exploitation pour l'ensemble des véhicules de la société.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'écart sur volume d'activité représente la variation de la seule différence du niveau d'activité.

L'écart sur quantité permet de mettre en valeur une sous-utilisation ou une meilleure utilisation du matériel de transport. En se référant à l'étude du CNR, on retient que l'utilisation normale d'un véhicule est de 188 jours pour une année. Pour un nombre de jours moindre, on peut considérer que le matériel est sous-utilisé. Il est déterminé par la différence entre le nombre de jours d'utilisation constaté et le nombre de jours disponible valorisé au coût de revient journalier prévisionnel des véhicules.

D'une manière beaucoup plus spécifique, certains matériels du déménagement ne sont pas utilisés de manière continue (monte-meubles par exemple). Afin de s'assurer de l'opportunité d'acquérir un tel matériel, le gestionnaire devra comparer le coût de détention avec le coût d'une location. L'investissement ne sera favorable pour l'entreprise qu'à partir d'un nombre suffisant de journées d'utilisation.

Enfin, l'écart sur prix fait ressortir une divergence entre le coût prévisionnel de détention et le coût réellement constaté. Il ne s'agit pas ici de l'impact sur le coût de détention du nombre de jours d'exploitation du véhicule. Celui-ci ressort dans l'écart sur quantité. Cet écart concerne une différence sur la valorisation du coût d'une journée de mise à disposition du véhicule.

2.3 Analyse du poste des frais de carburant

La décomposition de l'écart total suit celle applicable à une charge directe.

Afin de déterminer les écarts, il est nécessaire de renseigner le kilométrage cumulé vendu au jour de l'étude. Les autres données utilisées sont reprises dans les onglets précédents.

L'écart sur volume d'activité permet d'isoler la variation due à la différence entre l'activité prévisionnelle (nombre prévisionnel de kilomètres vendus) et l'activité réelle (nombre réel de kilomètres vendus). Comme pour les précédents postes, cet écart est normal et n'a pas à être interprété comme favorable ou défavorable.

Analyse de l'écart sur frais de carburant

DONNEES D'EXPLOITATION				
	Réel		Prév.	
Nombre de km vendus	132 400		127 680	
Distance parcourue en km	136 500		127 680	
Coût kilométrique moyen	0,32		0,29	
ANALYSE DE L'ECART				
1. Écart sur volume d'activité				1 348
	<i>Qté Vendue</i>	<i>x</i>	<i>Coût Prév.</i>	<i>=</i>
Coût préétabli adaptée à la production prévue	132 400		0,29	37 813
	<i>Qté Prévue</i>	<i>x</i>	<i>Coût Prév.</i>	<i>=</i>
Coût préétabli de la production prévue	127 680		0,29	36 465
2. Écart sur quantité (ou écart de productivité)				<i>Défavorable</i> 1 171
	<i>Qté Réel</i>	<i>x</i>	<i>Coût Prév.</i>	<i>=</i>
Coût préétabli de la production constatée	136 500		0,29	38 984
	<i>Qté Vendue</i>	<i>x</i>	<i>Coût Prév.</i>	<i>=</i>
Coût préétabli adaptée à la production prévue	132 400		0,29	37 813
3. Écart sur prix (ou écart sur coût kilométrique)				<i>Défavorable</i> 4 566
	<i>Qté Réel</i>	<i>x</i>	<i>Coût Réel.</i>	<i>=</i>
Coût réel de la production constatée	136 500		0,32	43 550
	<i>Qté Réel</i>	<i>x</i>	<i>Coût Prév.</i>	<i>=</i>
Coût préétabli de la production constatée	136 500		0,29	38 984
			ECART TOTAL	<i>Défavorable</i> 7 085

L'écart sur quantité fait ressortir une augmentation ou une diminution de la consommation de carburant par rapport aux prévisions préalablement établies. Il s'agit d'un indicateur pertinent pour l'entreprise qui fait apparaître toute anomalie en terme de consommation sur le poste carburant. En cas de surconsommation excessive, l'entreprise devra renforcer ses procédures de contrôle sur l'utilisation du carburant (voir conseils en

seconde partie 1.5.1).

L'écart sur prix correspond à une différence entre le prix prévisionnel et le prix réel d'achat du carburant. Le prix des hydrocarbures augmente de manière continue et soutenue depuis plusieurs années. Toutefois, l'entreprise devra rechercher les raisons d'une augmentation du coût supérieure à cette inflation « normale » des prix (changement de fournisseur, de carburant...).

2.4 Analyse de l'écart sur charges indirectes

Selon la définition du Plan Comptable Général, les charges indirectes sont les charges liées à l'existence de l'entreprise et correspondent pour chaque période de calcul à une capacité de production déterminée. Ces charges sont relativement fixes lorsque le volume d'activité a peu évolué au cours de la période étudiée.

Ces charges ont comme caractéristique de ne pas être directement imputées à une mission de déménagement. On parle alors de charges de fonctionnement général ou encore de charges de structure.

Afin d'analyser les différents écarts, l'utilisateur doit renseigner le montant des charges fixes budgétées par l'entreprise. Il s'agit de mentionner la part des charges indirectes qui ne varie pas en fonction du niveau d'activité.

L'écart total sur charges indirectes se décompose en quatre sous-écarts :

- un écart sur volume d'activité ;
- un écart de rendement (ou de consommation) ;
- un écart d'activité (impact de la sur et sous-activité) ;

- et d'un écart sur budget (ou de coût).

Les écarts d'activité et de volume d'activité sont valorisés en différenciant la production de l'exercice (chiffre d'affaires) de la consommation d'unité d'œuvre (montant de charges indirectes).

Comme pour les charges directes, l'écart sur volume d'activité permet de neutraliser la part normale de l'écart total qui provient de la variation de l'activité.

L'écart sur rendement est un écart de quantité qui correspond à une différence de consommation valorisée au coût préétabli. Il permet de mettre en évidence un écart de consommation sur les charges indirectes variables. Un écart défavorable montre une évolution excessive de ces charges par rapport à la variation de l'activité.

L'écart d'activité met en valeur l'impact sur le résultat d'une sur ou sous-activité. Quand l'activité baisse fortement, les charges fixes de structure sont réparties sur une activité moindre à celle de l'exercice de référence, entraînant de la sorte un mali de sous-activité. A l'inverse si l'activité se révèle supérieure aux prévisions, un boni de sur-activité sera constaté. Cet écart permet d'isoler l'impact de la variation d'activité sur l'absorption des charges fixes dans le résultat de l'entité.

L'écart sur budget ou écart de coût permet de constater la différence de coût entre le budget réel et le budget flexible prévisionnel. Il exprime l'écart constaté sur les charges fixes par rapport au budget prévisionnel. Un écart défavorable peut s'expliquer par la présence de coûts fixes non prévus au moment du budget, comme par exemple l'emploi de personnel administratif supplémentaire.

Analyse de l'écart sur charges indirectes

DONNEES D'EXPLOITATION				
	Réal		Prév.	
Chiffre d'affaires (production retenue)	412 520		389 314	
Montant des charges directes (UO retenue)	306 924		282 596	
Montant des charges indirectes	89 320		88 691	
Dont charges fixes indirectes			80 000	
ANALYSE DE L'ECART				
1. Écart sur volume d'activité				5287
	<i>Coût prod.</i>	x	<i>Prod. Réel</i>	=
Coût Préétabli production réelle	22,78%		412 520	93 977
	<i>Coût prod.</i>	x	<i>Prod. Prévue</i>	=
Coût préétabli production préétablie	22,78%		389 314	88 691
2. Écart de rendement (ou écart de consommation)				Défavorable 2349
	<i>Qté UO prév</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=
Coût Préétabli activité réelle	306 924		31,38%	96 326
	<i>Coût prod.</i>	x	<i>Prod. Réel</i>	=
Coût Préétabli production réelle	22,78%		412 520	93 977
3. Écart d'activité (impact de la sur et sous-activité)				Favorable -6887
	<i>Coût var.</i>	+	<i>Coût fixe</i>	=
Budget flexible production réelle	9 439		80 000	89 439
	<i>Qté UO prév</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=
Coût Préétabli activité réelle	306 924		31,38%	96 326
4. Écart sur budget (ou écart de coût)				Favorable -119
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Réel.</i>	=
Coût constaté des charges indirectes	306 924		29,10%	89 320
	<i>Coût var.</i>	+	<i>Coût fixe</i>	=
Budget flexible production réelle	9 439		80 000	89 439
				ECART TOTAL
				Défavorable 629

L'analyse des charges de structure est déterminante. Une structure trop excessive par rapport à celle constatée dans le reste de la profession va peser sur la rentabilité de l'entreprise. L'activité de déménagement étant fortement concurrentielle, il sera difficile pour l'entreprise de répercuter totalement le coût de sa structure sur ses prix de vente.

CONCLUSION

Le marché du TRM est aujourd'hui en crise. L'augmentation des prix du carburant et la hausse des prix de l'immobilier sont autant de facteurs qui inquiètent les professionnels. Suite à l'augmentation continue du carburant, les acteurs du secteur militent pour la mise en place d'un gazole professionnel. Le parlement européen a émis un vote afin d'harmoniser les taxes assises sur le carburant utilisé à des fins commerciales.

A cela s'ajoute un marché du TRM qui est aujourd'hui en surcapacité. L'auto-régulation risque fort d'entraîner la disparition des entreprises les moins performantes du secteur.

Souvent de taille réduite, l'entreprise de déménagement est fréquemment dépourvue d'un savoir-faire interne dans le domaine du contrôle de gestion. Par conséquent, l'expert-comptable a un rôle essentiel à jouer dans ces entreprises. Il devra conseiller les dirigeants afin de mettre en place des outils de gestion qui permettent de mesurer les performances de l'entreprise. Ils seront ainsi à même de prendre des mesures correctrices, avant le franchissement d'un point de non-retour pouvant conduire la structure à la défaillance.

La mise en place de ces outils nécessitera au préalable la familiarisation du professionnel avec le secteur du TRM. Cette activité doit en effet respecter les contraintes d'une forte réglementation sociale et juridique.

La présente étude de coût est structurée sur la base des cinq postes du déménagement, à savoir le prix de la main d'œuvre, le coût de la traction, celui de l'assurance, des fournitures perdues et enfin des locations et autres frais directement liés. La détermination d'un coût de revient dans ce secteur comporte une difficulté concernant l'affectation des charges fixes. Elle s'explique en raison de la forte saisonnalité du chiffre d'affaires. La majeure partie des recettes est réalisée sur trois ou quatre mois. Une affectation linéaire des charges de structure est donc peu adaptée.

La mise en place d'un tel système demandera une organisation des flux d'informations entre le personnel opérationnel et les dirigeants, de même que la mise en place ou le renforcement des procédures de contrôles liées à l'activité.

La connaissance des coûts de revient et la mise en place d'une grille de tarifs est désormais nécessaire suite à une récente évolution de la réglementation du secteur. En effet, le législateur impose depuis peu aux entreprises de déménagement d'afficher leurs prix et de remettre un devis gratuit au client avant la réalisation de la mission.

L'outil présenté dans ce mémoire répond à ces différents besoins. Il a été réalisé sur un tableur informatique de type Excel ou OpenOffice. De ce fait, il peut être adapté simplement à n'importe quel client. La performance de sa mise en place dépendra fortement de la validité de l'information qui l'alimente, ainsi que des contrôles faisant suite aux constats de l'outil.

En complément de cette analyse des coûts, une méthodologie spécifique de suivi et de pilotage de l'entreprise est proposée. Elle repose sur des prévisions effectuées à partir des coûts préétablis précédemment déterminés. Dans les entreprises, le pilotage est souvent assuré par d'autres méthodes, moins axées sur des techniques de contrôle de gestion.

On peut notamment citer le reporting d'activité qui permet de rendre rapidement compte de l'évolution de l'activité aux dirigeants (production de tableaux de bord), ou encore toutes procédures mises en place au titre du contrôle de l'exploitation. Il s'agit notamment pour l'activité du déménagement des vérifications effectuées au retour des équipes de déménagement.

La pratique de ces méthodes n'est pas forcément incompatible avec celle préconisée dans ce mémoire. Elles peuvent permettre de compléter l'analyse, ou encore de suivre avec plus de vigilance des anomalies décelées par notre outil.

Ainsi, la mise en place de cet outil est l'occasion pour le cabinet de proposer d'autres types de missions à ses clients. Il est judicieux pour le cabinet de développer des prestations moins traditionnelles. Outre l'accroissement de son activité, il s'agit de se différencier de ses concurrents en proposant d'avantage de missions de conseil. Malgré la difficulté de vendre ces missions de conseil en gestion, une fois réalisées, elles sont néanmoins fortement appréciées par les dirigeants.

Pour conclure, cette mission de valorisation des coûts de revient dans les entreprises de déménagement est, à notre sens, un outil indispensable dont la mise en place offre des gains, tant pour le client que pour le cabinet.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX ET FORMATIONS

René Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis

Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise

Dunod - 2009 - 384 pages

Formation de la chambre syndicale du déménagement

Prix de revient et vente en déménagement

Christian Rousseau, formateur AFT IFTIM - 2 jours

OUVRAGES SPECIALISES

FNTR

Le livre blanc - La politique européenne des transports à l'horizon 2010: l'heure des choix

FNTR – 2001 – 135 pages

Rapport 2010 de l'Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans les
Transports

Commission Paritaire Nationale professionnelle de l'Emploi et de la formation
professionnelle dans les transports routiers et les activités auxiliaires du transport (CPNE)
– 2010 – 53 pages

Analyses sectorielles TPE

Transport routier de marchandises

Expert-Comptable Média – 2009 – 53 pages

Francis Lefebvre

Convention collective du Transport – Contrats d'usage – Durée du travail

Mémento social Francis Lefebvre – 2011

Chambre syndicale des entreprises de déménagement et garde-meubles de France

Le livre blanc – Réflexions et propositions d'actions pour la sauvegarde de la profession du déménagement et pour la lutte contre le chômage.

Chambre syndicale du déménagement – 2011 – 19 pages

MEMOIRES D'EXPERTISE-COMPTABLE

MANDOLI Frédéric

Transport intérieur routier de marchandises : contribution de l'expert-comptable à l'élaboration d'outils d'aide à la décision en vue de minimiser les principaux risques affectant la rentabilité d'une TPE de messagerie

Bibliothèque – Novembre 2009 - 120 pages

LUGASSY Judah

Rôle de l'expert-comptable dans la création, la prévention des risques et élaboration d'outils de gestions dans une entreprise de courses – Transport léger de marchandises

Bibliothèque - Novembre 1998 - 95 pages

BATTAGLINI Bruno

Prévision et suivi des coûts de revient dans la PME du BTP : mise en œuvre d'une solution intégrée dans une entreprise du secteur

Bibliothèque - Mai 1998 - 140 pages

LAPOTRE, Caroline

Proposition d'un guide méthodologique d'audit d'une entreprise de transport routier de marchandises

Bibliothèque – Novembre 2009 - 110 pages

ARTICLES DE PRESSES ET REVUES PROFESSIONNELLES

MINODIER Christelle

Changer le logement dans le même environnement

Données sociales, la revue française – 2006 – 9 Pages.

Comité Nationale Routier

Déménagements de particuliers étude de prix de revient

Comité Nationale Routier – Mai 2011 – 8 pages

Comité Nationale Routier

Accord social du 11 décembre 2009 Conséquences sur les coûts de personnel de conduite

Comité Nationale Routier – janvier 2010 – 8 pages

TEXTES OFFICIELS

Arrêté du 27 avril 2010 relatif à la publicité des prix des prestations de déménagement

Version publié au JO le 6 mai 2010

Loi n°2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des

transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports

Version consolidée au 10 décembre 2009

Décret relatif aux modalités d'applications des dispositions du code du travail concernant

la durée du travail dans les entreprises de transport routier de marchandises

Version consolidée au 5 janvier 2007

Arrêté du 20 décembre 2002 relatif aux frais professionnels déductibles pour le calcul des

cotisations de sécurité sociale

Version consolidée au 6 août 2005

Décret n°99-752 du 30 août 1999 relatif aux transports routiers de marchandises

Version consolidée au 9 juillet 2009

Arrêté du 16 novembre 1999 relatif aux titres administratifs de transport qui doivent être

détenus par les entreprises effectuant en France un transport routier de marchandises

Loi 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs (LA LOTI)

SITES INTERNET

La Chambre Syndicale du déménagement : [http : //www.csdeménagement.fr](http://www.csdeménagement.fr)

Comité National Routier (CNR) : [http : //www.cnr.fr](http://www.cnr.fr)

Centre Nationale du Transport (CNT) : [http : //www.cnt.fr](http://www.cnt.fr)

Fédération Nationale des Transports Routiers : [http : //www.fntr.fr](http://www.fntr.fr)

Direction Régionale de l'Équipement PACA : [http : //www.paca.developpement-durable.gouv.fr](http://www.paca.developpement-durable.gouv.fr)

Groupe D&O : [http : //www.groupe-do.fr](http://www.groupe-do.fr)
Ordre des Experts Comptables : [http : //www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)
Agence pour la Création d'Entreprise : [http : //www.apce.fr](http://www.apce.fr)
Bibliothèque : [http : //www.bibliobaseonline.fr](http://www.bibliobaseonline.fr)
INSEE : [http : //www.insee.fr](http://www.insee.fr)

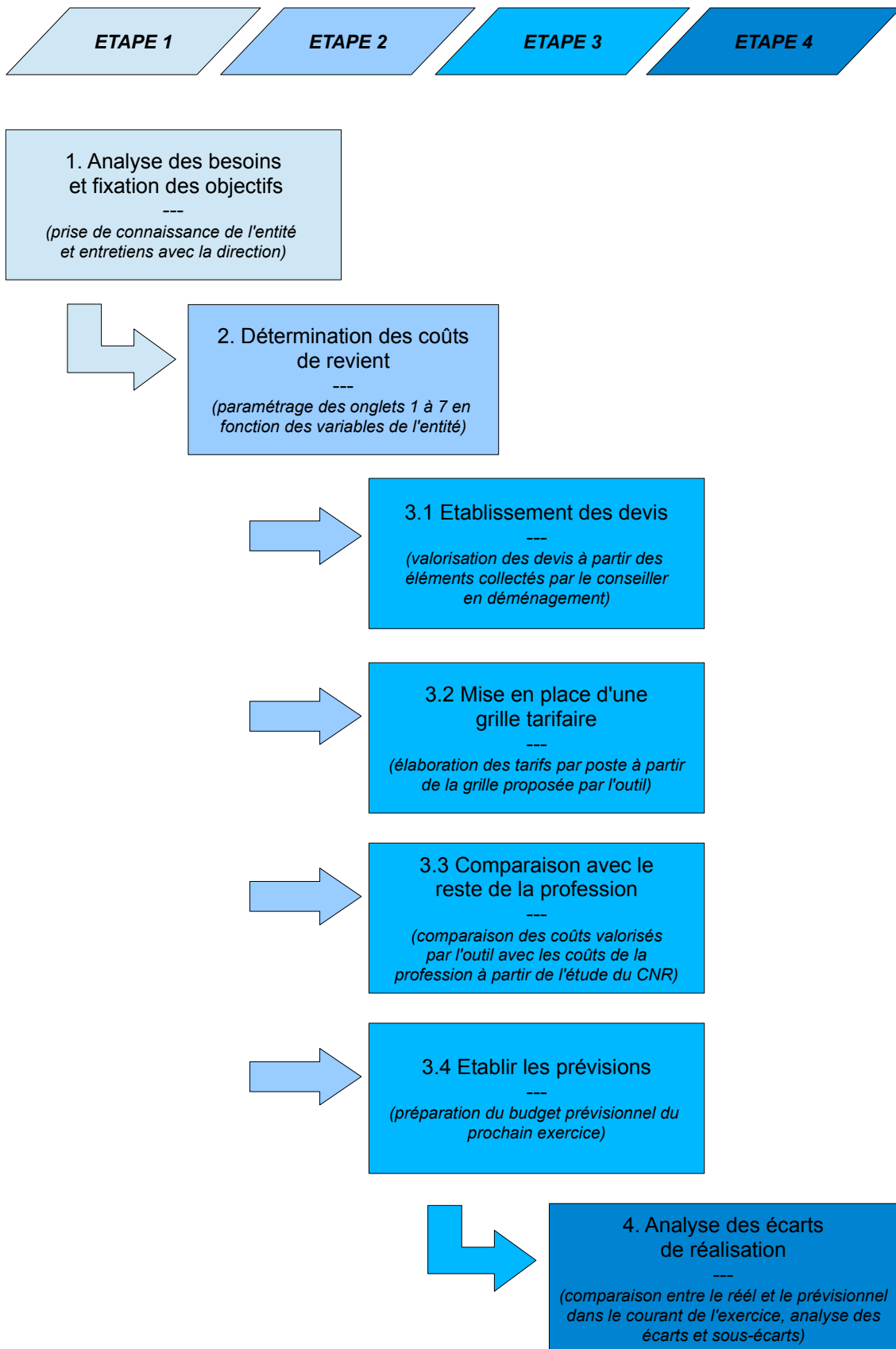
TABLE DES ANNEXES

ANNEXE	DESIGNATION	NATURE ²²	PAGE DU MEMOIRE	PAGE DE L'ANNEXE
Annexe I	Démarche préconisée dans l'utilisation de l'outil	A	-	1
Annexe II	Étape 2 - Détermination des coûts de revient selon les cinq postes du déménagement	A	44 à 71	2 à 9
Annexe III	Étape 2 - Synthèse des coûts de revient de l'ensemble du parc	A	83	10
Annexe IV	Étape 3.1 - Valorisation de devis	A	77	11
Annexe V	Étape 3.2 - Détermination et affichage des prix	A	93	12
Annexe VI	Étape 3.3 - Rapprochement des coûts obtenus avec l'étude du CNR	A	94	13
Annexe VII	Étape 3.4 - Établissement du budget prévisionnel du prochain exercice	A	97	14
Annexe VIII	Étape 4 - Comparaison des prévisions avec les éléments constatés	A	98	15
Annexe IX	Étape 4 - Analyse de l'écart sur les frais de personnel de déménagement	A	100	16
Annexe X	Étape 4 - Analyse de l'écart sur les frais de mise à disposition du véhicule	A	102	17
Annexe XI	Étape 4 - Analyse de l'écart sur les frais de carburant	A	103	18
Annexe XII	Étape 4 - Analyse de l'écart sur charges indirectes	A	105	19
Annexe XIII	Classification générale des emplois déménagement	I	53	20
Annexe XIV	Définition des emplois dans le déménagement	I	53	21
Annexe XV	Indemnités de déplacement applicable au 1er janvier 2012	I	56	24
Annexe XVI	Modèle de contrat journalier	I	39	25
Annexe XVII	Modèle de proposition d'option pour l'abattement forfaitaire pour frais professionnel	I	56	26
Annexe XVIII	Dix bonnes pratiques de conduite à promouvoir dans l'entreprise afin de réduire la consommation de carburant et l'émission de co2	I	51	27
Annexe XIX	Étude de prix de revient du Comité Nationale Routier dans le déménagement – Juin 2011	I	94	28

22 I : Annexe informative - A : Annexe d'apport

ANNEXE I

Démarche préconisée dans l'utilisation de l'outil



ANNEXE II

Étape 2 – Détermination des coûts de revient selon les cinq postes du déménagement

CALCUL COUT DE LA MAIN D'OEUVRE				
SALAIRE DE BASE				
Salaire journalier	68,07		Tx horaire	9,72
Coût social	30,63	45,00%	Tx Majo CP	15%
S/ total	98,7		Tx Chg pat.	30%
Temps morts	7,9	8,00%	Tps non refac. + fériés	
Coût de revient journalier	106,59	Base	7 heures par jour	
Coût de revient horaire	15,23	Heure de base		

SALAIRE DE BASE	H.S et H.E à 125%	
Salaire journalier	12,16	1,25
Coût social	5,47	
S/ total	17,62	
Temps morts	1,41	
Coût de revient horaire	19,03	H.S et H.E

H.S à 150%	
	14,59
	6,56
	21,15
	1,69
	22,84
	H.S

CALCUL COUT DES FOURNITURES ET PETITS MATERIELS

Rubrique	Coût annuel
Coût fournitures	55 000
TOTAUX	55 000
Base volume annuel transporté en m3	17 364
Coût de revient au m3	3,17

Rubrique	PU	Nbre en stock	Investissement	Durée vie	Coût annuel
Couvertures	7,70	100	770	3	257
Bacs 60 l	8,00	50	400	3	133
Bacs 80 l	18,00	20	360	3	120
Bacs 110 L	20,00	20	400	3	133
Valises	61,00	10	610	3	203
Housse Matelas	0,00	0	0	1	0
Housse Sommier	0,00	0	0	1	0
Housse télévision	110,00	10	1100	5	220
Housse piano	156,00	10	1560	5	312
Sangles	30,00	20	600	1	600
Bracelets caoutchouc	0,16	100	16	1	16
Housse canapé	200,00	10	2000	5	400
Penderies	152,45	10	1525	10	152
	0,00	0	0	1	0
	0,00	0	0	1	0
Chariots	38,12	10	381	2	191
Caisse outils	30,49	10	305	2	152
TOTAUX			10027		2890
Base volume annuel en m3					17 364
Coût de revient au m3					0,17

CALCUL COUT DE LA GARANTIE

Valeur de base estimée d'un m3	450
Nombre de jours ou l'entreprise est ouverte pour travailler dans l'année	210
Montant annuel de vos primes "marchandises transportées"	13 500
Montant annuel de vos franchises "marchandises transportées"	2 000
Montant annuel de vos "gestes commerciaux"	2 200

État du parc	Volume des véhicules		Nbre de jours travaillés	Présence moyenne en jours	Volume annuel traité	Valeur globale annuelle des mobiliers
	Réel	Utile				
Véhicule n° 1	45	40	188	2	3 760	1 692 000
Véhicule n° 2	45	40	188	2	3 760	1 692 000
Véhicule n° 3	45	40	188	2	3 760	1 692 000
Véhicule n° 4	22	18	150	1	2 700	1 215 000
Véhicule n° 5	22	18	188	1	3 384	1 522 800
Véhicule n° 6					0	0
Véhicule n° 7					0	0
Véhicule n° 8					0	0
Véhicule n° 9					0	0
Véhicule n° 10					0	0
Véhicule n° 11					0	0
Véhicule n° 12					0	0
Véhicule n° 13					0	0
Véhicule n° 14					0	0
Véhicule n° 15					0	0
TOTAL	179	156	902		17 364	7 813 800

Nombre de véhicules 5

Primes annuelles payées	13 500
Franchises annuelles payées	2 000
Gestes commerciaux	2 200
Coût de la garantie	17 700
Coût de la garantie pour 100 €	0,227

COUT DU VEHICULE TRACTION ET REMORQUE

Identification du véhicule :	
Marque et modèle :	
N° immatriculation	
Coût de revient du terme fixe du véhicule	
Amortissement	11 000
Financement	1 667
Leasing ou location	0
Visite technique annuelle	80
Assurance annuelle	2 400
Taxe à l'essieu ou vignette	100
Sous total	15 247
Nombre de journées vendues	188
Capacité emport du véhicule	40
Coût de revient journalier	81,1
Coût de revient du terme kilométrique du véhicule	
Péages	0,094
Carburant	0,313
Pneumatiques	0,018
Entretien et réparations	0,152
Coût de revient au km	0,577

Carburant	
	Coût / km
Consommation au 100 km	25
Prix moyen du carburant (au litre)	1,25
<u>Coûts au km</u>	0,313

Entretien & réparations du véhicule	
	Coût / km
Entretien	4 200
Réparations	2 500
Pièces mécaniques	
Grosses réparations	
Kilométrage moyen / an	44 000
<u>Coûts au km</u>	0,152

Leasing ou location		
Montant du 1er loyer	0	HT
Montant du loyer	0	HT
Nombre de loyer	0	mois
Valeur résiduelle	0	HT
Montant du financement	0	/ 1 an

Amortissement économique du véhicule		
Valeur acquisition	60 000	HT
Valeur résiduelle	5 000	HT
Durée utilisation	60	mois
Montant de l'amort.	11 000	/ 1 an

Financement du véhicule		
Montant emprunté	60 000	HT
Taux intérêts TEG	4,50%	
Durée de remboursement	60	mois
Annuité constante	1138,96	/ mois
Montant du financement	1 667	/ 1 an

Pneumatiques			
Porteur	Prix achat HT	Base km	Coût / km
Pneus avants	580	60 000	0,01
Pneus arrières	580	70 000	0,01
Remorque			
Pneumatiques			
Coûts au km			0,018

CALCUL COUT DES CHARGES DE STRUCTURE

Analyse des charges de l'exercice						
Intitulé des comptes	Montants à ventiler	Ventilation				
		Structure		Production		
		%	Montants	%	Montants	
602263 Fournitures / matériels informatique	600	100%	600	0%	0	OK
604101 Déchèterie dem	5 300	0%	0	100%	5 300	OK
607103 EDF/GDF bureau	4 400	100%	4 400	0%	0	OK
606111 Carburant véhicules location	8 600	0%	0	100%	8 600	OK
606121 Carburant	39 210	0%	0	100%	39 210	OK
606171 Carburant cuve	42 400	0%	0	100%	42 400	OK
606301 fournitures dem	55 000	0%	0	100%	55 000	OK
606311 materiel dem	700	0%	0	100%	700	OK
606332 Fournitures Petits équipements travaux	2 600	50%	1 300	50%	1 300	OK
606401 Fournitures Administratives Dem	1 200	100%	1 200	0%	0	OK
606403 Documentation générale	100	100%	100	0%	0	OK
611101 Sous traitance Dem	5 300	0%	0	100%	5 300	OK
611201 Frais de transport DEM /mer/fer/air	23 600	0%	0	100%	23 600	OK
611211 Frais d'autorisation de stationner	300	0%	0	100%	300	OK
612201 Crédit Bail v éhicules dem	50 551	0%	0	100%	50 551	OK
613211 Location véhicules Dem	31 200	0%	0	100%	31 200	OK
613221 Location monte meubles	1 000	0%	0	100%	1 000	OK
613223 Location maintenance CB	201	100%	201	0%	0	OK
613224 Location machine à affranchir	200	100%	200	0%	0	OK
613242 Location hangar	4 148	100%	4 148	0%	0	OK
613253 Location copieur numérique	112	100%	112	0%	0	OK
613262 Location bureau	12 000	100%	12 000	0%	0	OK
613273 Location materiel	516	0%	0	100%	516	OK
615411 Entretien changement pneu mm	15 367	0%	0	100%	15 367	OK
615581 Entretien réparations véhicules de location	850	0%	0	100%	850	OK
615601 Entretien réparations monte meubles	500	0%	0	100%	500	OK
615603 Maintenance informatique	2 500	100%	2 500	0%	0	OK
615622 Entretien réparations entrepot Hangar	1 400	100%	1 400	0%	0	OK
615623 Entretien nettoyage bureaux/ Maisons	900	100%	900	0%	0	OK
615643 Contrat Maintenance + copies	595	100%	595	0%	0	OK
615653 Réparation Informatique	1 500	100%	1 500	0%	0	OK
616111 Assurance Perte financière monte-meubles	492	100%	492	0%	0	OK
616121 Assurance marchandises transportées	13 500	0%	0	100%	13 500	OK
616131 Assurance flotte Auto	15 000	0%	0	100%	15 000	OK
616133 Assurance RC	2 536	100%	2 536	0%	0	OK
621111 Déménageurs Intérimaires	15 000	0%	0	100%	15 000	OK
621101 Mise à disposition personnel	30 000	0%	0	100%	30 000	OK
622603 Honoraires expert comptable	6 576	100%	6 576	0%	0	OK
622713 Dépôt + acte du greffe	450	100%	450	0%	0	OK
622613 Honoraire avocat	2 000	100%	2 000	0%	0	OK
623163 Pub camions / panneaux	3 500	100%	3 500	0%	0	OK
623403 Cadeaux clientèle	600	100%	600	0%	0	OK
623603 Publicité Calendriers	1 100	100%	1 100	0%	0	OK
623613 Publicité ODA	14 000	100%	14 000	0%	0	OK
623653 Publicité plaquette	600	100%	600	0%	0	OK
623663 Publicité internet pages jaunes	1 300	100%	1 300	0%	0	OK

623673	Publicité Divers	200	100%	200	0%	0	OK
623801	Achats Vêtements DEM	1 800	100%	1 800	0%	0	OK
623803	Dons,lotos, calendriers	100	100%	100	0%	0	OK
623843	Adhésion Chambre Syndicale	1 800	100%	1 800	0%	0	OK
625101	Paniers - DEM	22 200	0%	0	100%	22 200	OK
625123	Frais de formation en entreprise	4 500	100%	4 500	0%	0	OK
625141	Indemnités KM	2 500	100%	2 500	0%	0	OK
625151	Frais d'autoroute Dem	16 000	0%	0	100%	16 000	OK
625161	Frais de déplacement Dem	12 500	0%	0	100%	12 500	OK
625703	Frais de déplacement réception Direction	700	100%	700	0%	0	OK
626003	Portables	4 639	100%	4 639	0%	0	OK
626033	Port Bureau	420	100%	420	0%	0	OK
626043	Internet	500	100%	500	0%	0	OK
626103	Frais postaux	1 000	100%	1 000	0%	0	OK
627103	Agios	3 202	100%	3 202	0%	0	OK
627113	Commission CB	930	100%	930	0%	0	OK
627123	Frais de paiement	280	100%	280	0%	0	OK
631203	Taxe apprentissage	1 175	20%	235	80%	940	OK
633103	Cotisation titre de transport	36	100%	36	0%	0	OK
633313	Frais formation Professionnelle	3 069	20%	614	80%	2 455	OK
635113	Taxe professionnelle	11 000	100%	11 000	0%	0	OK
635131	Vignette /taxe à l'essieu Premium	91	100%	91	0%	0	OK
635132	Impots locaux déchets GM	150	100%	150	0%	0	OK
641101	Salaires brut DEM	190 000	0%	0	100%	190 000	OK
641103	Salaires brut Administratif	16 440	100%	16 440	0%	0	OK
641105	Salaires brut Contremaitre	21 952	100%	21 952	0%	0	OK
645101	Urssaf Dem	67 453	0%	0	100%	67 453	OK
645103	Urssaf Administratif	4 932	100%	4 932	0%	0	OK
645105	Urssaf Contremaitre	8 781	100%	8 781	0%	0	OK
645203	Cotisations aux mutuelles	1 200	100%	1 200	0%	0	OK
645311	Carcept Dem	19 000	0%	0	100%	19 000	OK
645313	Carcept Administratif	1 644	100%	1 644	0%	0	OK
645315	Carcept Contremaitre	2 195	100%	2 195	0%	0	OK
645325	Crica contremaitre	1 098	100%	1 098	0%	0	OK
645325	Gan contremaitre	500	100%	500	0%	0	OK
645411	Assedic Dem	13 300	0%	0	100%	13 300	OK
645413	Assedic Administratif	1 151	100%	1 151	0%	0	OK
645415	Assedic contremaitre	1 537	100%	1 537	0%	0	OK
645821	Congé payé Dem	28 500	0%	0	100%	28 500	OK
645823	Congé payé Administratif	2 466	100%	2 466	0%	0	OK
645825	Congé payé Contremaitre	3 293	100%	3 293	0%	0	OK
661102	Interêt crédit monte-meubles	1 727	100%	1 727	0%	0	OK
671201	Amendes déménageurs	2 500	100%	2 500	0%	0	OK
661103	interêt emprunt	5 000	100%	5 000	0%	0	OK
668800	interêt impayé huissier art 700	300	100%	300	0%	0	OK
681120	Dotation amortissements	8 300	20%	1 660	80%	6 640	OK
Total des charges		911 564		177 381		734 182	
		Structure		177 381		19,46%	
		Production		734 182		80,54%	
						100,00%	OK
Taux des frais de structure sur frais de production				24%			

IMPUTATION DES CHARGES FIXES SUR LA VARIATION ACTIVITE

Mois	CAHT Année N-1	CAHT Année N-2	CAHT Année N-3	Part en % de l'activité	% de correction
01/N	51 000	50 000	52 000	5,20%	-38%
02/N	62 000	61 000	63 000	6,32%	-24%
03/N	61 000	55 000	64 000	6,12%	-27%
04/N	64 000	62 000	65 000	6,49%	-22%
05/N	62 000	60 000	61 000	6,22%	-25%
06/N	134 000	125 000	128 000	13,16%	58%
07/N	146 000	135 000	141 000	14,35%	72%
08/N	126 000	112 000	134 000	12,65%	52%
09/N	85 000	79 000	79 000	8,26%	-1%
10/N	61 000	56 000	61 000	6,05%	-27%
11/N	62 000	49 000	63 000	5,92%	-29%
12/N	96 000	79 000	97 000	9,25%	11%
Total	1 010 000	923 000	1 008 000	100%	0% OK
CAHT annuel moyen	980 333				

Formule du pourcentage de correction pour variation de l'activité :
 $\% \text{ de correction} = (\text{part activité en } \%) \times 12 \text{ mois} - 1$

ANNEXE III

Étape 2 – Synthèse des coût de revient de l'ensemble du parc

SYNTHESE DES COUTS DE REVIENT DE L'ENTREPRISE	
1. Main d'œuvre (1)	
1 journée de 8 heures	125,63
L'heure supplémentaire	22,84
En zone locale (1 repas)	12,8
En longue distance (1 nuit+1 repas)	66,55
2. Matériel et fournitures (1)	
Matériel restitués au m3	0,17
Fournitures perdues au m3	3,17
3. Garantie contractuelle (1)	
Taux en % sur la valeur globale	0,23%
4. Mise à disposition véhicule (1) & (2)	
	MOYENNE
Coût détention du véhicule	67,43
Assurance véhicule et taxes	13,73
TOTAL du terme fixe	81,16
Nombre de journées vendues	188
4. Frais variables kilométriques (1) & (2)	
	MOYENNE
Carburant	0,286
Maintenance	0,153
Péages	0,094
TOTAL du terme variable	0,532
Kilométrage moyen par an	33 695
5. Charges de structure	
Montant total des charges	177 381
6. Données d'exploitation	
Nombre d'heures vendues	13 000
Volume annuel transporté en m3	17 364
Valeur de base estimé d'un m3	450
Taux de marge exigé de l'entreprise	10%
Taux imputation charges de structure	24%
7. Répartition de l'activité / 3 ans	
Janvier	5%
Février	6%
Mars	6%
Avril	6%
Mai	6%
Juin	13%
Juillet	14%
Août	13%
Septembre	8%
Octobre	6%
Novembre	6%
Décembre	9%
TOTAL	100%

(1) Données en coût de revient direct

(2) A renseigner en fonction du parc de véhicules de l'entreprise

ANNEXE IV

Étape 3.1 – Valorisation des devis

CALCUL DU PRIX DE VENTE D'UNE MISSION DE DEMENAGEMENT						
Paramétrage commun						
Taux d'imputation des charges de structure				24%		
Taux de marge exigé par l'entreprise				10%		
1) Poste main d'œuvre						
	heures	personnes	HN	HE et HS1	HS2	
Nombre d'heures J1	9	2	7	1,6		0,4
Nombre d'heures J2	10	2	7	1,6		1,4
Nombre d'heures J3			0	0		0
Nombre d'heures J4			0	0		0
Nombre d'heures J5			0	0		0
- heures au taux normal	28	15,23	426,38			
- heures majorées à 125%	6,4	19,03	121,82			
- heures majorées à 150 %	3,6	22,84	82,23			
- paniers repas	2	12,8	25,60 en totalité			
- indem. déplacements	2	53,75	107,50 en totalité			
- indem. grand déplacements		63,43	0,00 en totalité			
- intérim - montant facturé			0,00			
			A	B		C
sous total main d'œuvre			763,53	948,00		1 042,80
2) Poste fournitures et petits matériel						
Volume transporté	40 m3					
- coût des fournitures		3,167	126,70			
- coût du petit matériel		0,166	6,66			
			A	B		C
sous total fournitures diverses			133,36	165,58		182,13
3) Poste assurance						
Valeur transportée	30 000 euros					
	0,23%					
			A	B		C
sous total assurance			67,96	84,38		92,81
4) Poste traction						
Distance totale du trajet	250 km					
- coût de revient fixe véhicule	2 jours		81,1	162,21		
- coût de revient au km du véhicule			0,577	144,18		
			A	B		C
sous total mise à disposition véhicule			306,39	380,41		418,45
5) Coûts spécifiquement liés à la mission						
- Transitaire				euros		
- Compagnie maritime				euros		
- Divers				euros		
			A	B		C
sous total des coûts spécifiques à la mission			0,00	0,00		0,00
6) Correction du prix de vente haute et basse saison						
Mois de réalisation de la mission	7		72%			
Frais de structure imputés à la mission		307,13				
				B		C
correction sur activité				221,71		243,88
			A	B		C
TOTAL			1 271,23	1 800,08		1 980,08
			COUT DE REVIENT DIRECT	COUT DE REVIENT COMPLET		PRIX DE VENTE HT

ANNEXE V

Étape 3.2 – Détermination et affichage des prix

SYNTHESE DES COÛTS DE REVIENT COMPLETS ET PROPOSITION D'UNE GRILLE TARIFAIRE

Paramétrage commun			
Taux d'imposition à la TVA	19,60%		
Taux de marge exigé par l'entreprise	10%		
	Coût Revient	Prix Vente HT	Prix Vente TTC
1. Main d'œuvre			
1 journée de 8 heures	155,98	180	215,28
1/2 journée de 4 heures	75,63	90	107,64
L'heure supplémentaire	28,36	40	47,84
1. Frais de déplacement / jour			
En zone locale (1 repas)	15,89	20	23,92
En longue distance (1 nuit + 1 repas)	82,63	100	119,6
2. Location de matériel pour transport			
Forfait au m3	0,21	0,3	0,36
2. Fournitures perdus			
Forfait au m3	3,93	4,4	5,26
3. Garantie de responsabilité contractuelle			
Taux en % sur la valeur globale	0,28%	0,31%	0,37%
4. Traction – Mise à disposition d'un véhicule			
Véhicule A (poids lourd X m3)			
1 journée	100,7	120	143,52
- dont coût de détention du véhicule	84,19	-	-
- dont coût de l'assurance et des taxes	16,51	-	-
1/2 journée	50,35	60	71,76
4. Traction - Frais variables kilométriques			
Sans péages	0,599	0,7	0,84
Avec péages	0,716	0,8	0,96
- dont carburant	0,388	-	-
- dont maintenance et réparation	0,211	-	-
- dont péages	0,117	-	-
5. Correction sur PV haute et basse saison			
Janvier	-7%	-8%	-8%
Février	-5%	-5%	-5%
Mars	-5%	-6%	-6%
Avril	-4%	-5%	-5%
Mai	-5%	-5%	-5%
Juin	11%	12%	12%
Juillet	14%	15%	15%
Août	10%	11%	11%
Septembre	0%	0%	0%
Octobre	-5%	-6%	-6%
Novembre	-6%	-6%	-6%
Décembre	2%	2%	2%

ANNEXE VI

Étape 3.3 – Rapprochement des coûts obtenus avec l'étude du CNR

COMPARAISON AVEC LES RATIOS DE LA PROFESSION (ETUDE DU CNR)			
Postes de coût de l'entreprise	CNR	Entreprise	Objectif
1. Traction – Mise à disposition d'un véhicule			
Coût détention du véhicule (porteur de 40 m3)	50,89	67,81	▼
Assurance véhicule	8,69	12,77	▼
Taxes	1,76	0,53	▲
TOTAL	61,34	81,1	▼
2. Traction - Frais variables kilométriques			
Carburant	0,300	0,313	▼
Maintenance	0,186	0,170	▲
Péages	0,099	0,094	▲
TOTAL	0,585	0,577	▲
3. Main d'œuvre			
Coût de mise à disposition ouvriers déménageurs	164,72	171,31	▼
4. Charges de structure			
Coefficient d'imputation des charges indirectes	1,340	1,242	▲

Attention : la comparaison du poste traction doit porter sur un véhicule de type équivalent (porteur de 40m3)

ANNEXE VII

Étape 3.4 – Établissement du budget prévisionnel du prochain exercice

BUDGET PREVISIONNEL			
PARAMETRAGE COMMUN			
Variation de l'activité prévisible	10%		
Mois de l'étude (ex : janvier = 1)	6	43,52%	
DONNEES D'EXPLOITATION			
	Prévisionnel au jour de l'étude	Prévisionnel / 12 mois	
Chiffre d'affaires hors taxes du déménagement	389 314	894 509	
Cubage transporté	8 313	19 100	
Distance parcourue (en km)	127 680	293 365	
Nombre de journées vendus	622	1 430	
Nombre d'heures vendues	6 224	14 300	
TOTAL DES PRODUITS HT			
	389 314	894 509	
CHARGES HT			
1. Charges de personnel	117 932	270 967	42%
- Masse salariale personnel de déménagement	106 620	244 977	
- Indemnités de déplacements	11 312	25 990	
2. Charges du matériel de traction	118 475	272 215	42%
- Coût de détention	41 967	96 427	
- Assurance et taxes	8 544	19 630	
Sous Total – Terme fixe	50 511	116 057	18%
- Frais de carburant	36 465	83 784	
- Frais d'entretien et maintenance	19 497	44 798	
- Frais de péages	12 002	27 576	
Sous Total – Terme kilométrique	67 964	156 158	24%
3. Achats de fournitures de déménagement	27 715	63 679	10%
- Achats de matériels restitués	1 384	3 179	
- Achats de fournitures perdues	26 331	60 500	
4. Frais d'assurance (hors véhicules)	8 474	19 470	3%
- Garantie contractuelle	8 474	19 470	
5. Autres dépenses	10 000	24 000	4%
- Monte meubles			
- Transitaires			
- Compagnies maritimes	10 000	24 000	
- Divers			
6. Charges de structure	88 691	177 381	21%
TOTAL DES CHARGES HT			
	371 286	827 713	
RESULTAT D'EXPLOITATON			
	18 027	66 796	

ANNEXE VIII

Étape 4 – Comparaison des prévisions avec les éléments constatés

COMPARATIF REALISE ET BUDGETE			
PARAMETRAGE COMMUN			
Mois de l'étude (ex : 1 = janvier)	6		
DONNEES D'EXPLOITATION	Réalisé au jour de l'étude	Budgété au jour de l'étude	Écarts de Réalisation (1)
Chiffre d'affaires hors taxes du déménagement	412 520	389 314	23 206
Cubage transporté	8 450	8 313	137
Distance parcourue (en km)	136 500	127 680	8 820
Nombre de journées vendus	637	622	15
Nombre d'heures vendues	6 430	6 224	206
TOTAL DES PRODUITS HT	412 520	389 314	23 206
CHARGES HT			
1. Charges de personnel	140 464	117 932	22 532
- Masse salariale personnel de déménagement	127 944	106 620	21 324
- Indemnités de déplacements	12 520	11 312	1 208
2. Charges du matériel de traction	123 750	118 475	5 275
- Coût de détention	43 500	41 967	1 533
- Assurance et taxes	8 700	8 544	156
Sous Total – Terme fixe	52 200	50 511	1 689
- Frais de carburant	43 550	36 465	7 085
- Frais d'entretien et maintenance	16 500	19 497	-2 997
- Frais de péages	11 500	12 002	-502
Sous Total – Terme kilométrique	71 550	67 964	3 586
3. Achats de fournitures de déménagement	24 960	27 715	-2 755
- Achats de matériels restitués	1 540	1 384	156
- Achats de fournitures perdues	23 420	26 331	-2 911
4. Frais d'assurance (hors véhicules)	8 750	8 474	276
- Garantie contractuelle	8 750	8 474	276
5. Autres dépenses	9 000	10 000	-1 000
- Monte meubles			0
- Transitaires			0
- Compagnies maritimes	9 000	10 000	-1 000
- Divers			0
6. Charges de structure	89 320	88 691	629
TOTAL DES CHARGES HT	396 244	371 286	24 958
RESULTAT D'EXPLOITATON	16 276	18 027	-1 751

(1) Écart favorable

Écart défavorable

ANNEXE IX

Étape 4 – Analyse de l'écart sur les frais de personnel de déménagement

ECART SUR MAIN D'OEUVRE					
DONNEES D'EXPLOITATION					
	Réal		Prév.		
Nombre d'heures vendues	6 430		6 224		
Nombre d'heures payées	8 124		6 765		
Nombre d'heures productives	7 474		6 224		
Temps mort	8%				
Coût horaire moyen	17,12		17,13		
ANALYSE DE L'ECART					
1. Écart sur volume d'activité					3 534
	<i>Qté Vendue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli adaptée à la production prévue	6 430		17,13		110 154
	<i>Qté Prévue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production prévue	6 224		17,13		106 620
2. Écart sur quantité (ou écart de productivité)					Défavorable 17 886
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production constatée	7 474		17,13		128 040
	<i>Qté Vendue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli adaptée à la production prévue	6 430		17,13		110 154
3. Écart sur prix (ou écart sur coût horaire)					Favorable -96
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Réel.</i>	=	
Coût réel de la production constatée	7 474		17,12		127 944
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production constatée	7 474		17,13		128 040
ECART TOTAL					Défavorable 21 324

ANNEXE X

Étape 4 – Analyse de l'écart sur frais de mise à disposition du véhicule

ECART SUR COUT DE MISE A DISPOSITION DE VEHICULE					
DONNEES D'EXPLOITATION					
	Réel	Prév.			
Nombre de jour vendus	637	622			
Nombre de jours disponibles	647	622			
Coût journalier moyen	67,23	67,43			
ANALYSE DE L'ECART					
1. Écart sur volume d'activité					986
	<i>Qté Vendue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli adaptée à la production prévue	637		67,43		42 954
	<i>Qté Prévue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production prévue	622		67,43		41 967
2. Écart sur quantité (ou écart de productivité)					Défavorable 674
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production constatée	647		67,43		43 628
	<i>Qté Vendue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli adaptée à la production prévue	637		67,43		42 954
3. Écart sur prix (ou écart sur coût journalier)					Favorable -128
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Réel.</i>	=	
Coût réel de la production constatée	647		67,23		43 500
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production constatée	647		67,43		43 628
ECART TOTAL					Défavorable 1 533

ANNEXE XI

Étape 4 – Analyse de l'écart sur frais de carburant

ECART SUR FRAIS DE CARBURANT					
DONNEES D'EXPLOITATION					
	Réel	Prév.			
Nombre de km vendus	132 400	127 680			
Distance parcourue en km	136 500	127 680			
Coût kilométrique moyen	0,32	0,29			
ANALYSE DE L'ECART					
1. Écart sur volume d'activité					1 348
	<i>Qté Vendue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli adaptée à la production prévue	132 400		0,29		37 813
	<i>Qté Prévue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production prévue	127 680		0,29		36 465
2. Écart sur quantité (ou écart de productivité)					Défavorable 1 171
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production constatée	136 500		0,29		38 984
	<i>Qté Vendue</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli adaptée à la production prévue	132 400		0,29		37 813
3. Écart sur prix (ou écart sur coût kilométrique)					Défavorable 4 566
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Réel.</i>	=	
Coût réel de la production constatée	136 500		0,32		43 550
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût préétabli de la production constatée	136 500		0,29		38 984
ECART TOTAL					Défavorable 7 085

ANNEXE XII

Étape 4 – Analyse de l'écart sur charges indirectes

ECART SUR CHARGES INDIRECTES					
DONNEES D'EXPLOITATION					
	Réal		Prév.		
Chiffre d'affaires (production retenue)	412 520		389 314		
Montant des charges directes (UO retenue)	306 924		282 596		
Montant des charges indirectes	89 320		88 691		
Dont charges fixes indirectes			80 000		
ANALYSE DE L'ECART					
1. Écart sur volume					5 287
	<i>Coût prod.</i>	x	<i>Prod. Réel</i>	=	
Coût Préétabli production réelle	22,78%		412 520		93 977
	<i>Coût prod.</i>	x	<i>Prod. Prévue</i>	=	
Coût préétabli production préétablie	22,78%		389 314		88 691
2. Écart de rendement (ou écart de consommation)					Défavorable 2 349
	<i>Qté UO prév</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût Préétabli activité réelle	306 924		31,38%		96 326
	<i>Coût prod.</i>	x	<i>Prod. Réel</i>	=	
Coût Préétabli production réelle	22,78%		412 520		93 977
3. Écart d'activité (impact de la sur et sous-activité)					Favorable -6 887
	<i>Coût var.</i>	+	<i>Coût fixe</i>	=	
Budget flexible production réelle	9 439		80 000		89 439
	<i>Qté UO prév</i>	x	<i>Coût Prév.</i>	=	
Coût Préétabli activité réelle	306 924		31,38%		96 326
4. Écart sur budget (ou écart de coût)					Favorable -119
	<i>Qté Réel</i>	x	<i>Coût Réel.</i>	=	
Coût constaté des charges indirectes	306 924		29,10%		89 320
	<i>Coût var.</i>	+	<i>Coût fixe</i>	=	
Budget flexible production réelle	9 439		80 000		89 439
ECART TOTAL					Défavorable 629

ANNEXE XIII

Classification générale des emplois déménagement (CCN 3085)

1. Personnel ouvrier

Groupe	Emploi	Coefficient
4	Aide-déménageur	120 D
5	Déménageur	128 D
6	Déménageur professionnel	138 D
6	Levageur élingueur	138 D
7	Chef d'équipe de déménagement	150 D

Les activités des ouvriers de déménagement peuvent comporter une fonction de conduite des véhicules, une distinction étant opérée en fonction du permis de conduire du titulaire :

- C 1 : personnel de déménagement titulaire du permis de conduire C ;
- C 2 : personnel de déménagement titulaire du permis de conduire EC.

2. Personnel employé

Groupe	Emploi	Coefficient
8	Employé service commercial	140

3. Personnel technicien et agent de maîtrise

Groupe	Emploi	Coefficient
1	Chef de dépôt (activité GM)	150
2	Chef d'équipes contremaître	157,5
4	Contremaître technicien	175
5	Conseiller en déménagement	185
6	Chef de bureau de vente	200

4. Personnel cadre

Groupe	Emploi	Coefficient
1	Directeur de service commercial national	100
4	Directeur d'établissement	119
4	Directeur de service commercial international	119

ANNEXE XIV

Définition des emplois dans le déménagement

1. Personnel ouvrier

Aide-déménageur :

L'emploi se caractérise par des opérations professionnelles simples, telles que manutention et portage de cartons, caisses ou colis, soit à bras, dans la limite de 50 kilogrammes, soit au moyen de rolls ou de chariots de manutention. L'emploi peut comporter des opérations simples de démontage et remontage et d'emballage de contenus.

Déménageur :

L'emploi se caractérise par des opérations de démontage et remontage et de mise en cartons ou caisses d'objets courants à déménager, et à manutentionner soit à bras, dans les limites de poids conformes à la législation en vigueur, soit au moyen d'appareils simples.

Déménageur professionnel :

L'emploi nécessite une formation spécialisée, du niveau CAP ou une expérience professionnelle minimale de 2 ans, et consiste, outre les opérations professionnelles de démontage-remontage, emballage, conditionnement et classement de l'ensemble des meubles, objets mobiliers, archives, appareils et matériels, à effectuer des opérations de manutention soit à bras, soit au moyen d'un monte-meubles, ainsi que les opérations de chargement d'un véhicule, cadre ou conteneur. L'emploi peut, le cas échéant, nécessiter la direction d'une équipe de déménagement.

Levageur élingueur :

L'emploi se caractérise par des opérations professionnelles telles que manutention de matériels de tous tonnages à l'aide d'outillages mobiles (chariot, roule, vérin, palan...) conforme aux règles de sécurité, vérification de l'état du sol pour le levage et le passage des charges, présentation correcte des charges avant calage et arrimage, utilisation correcte des câbles et des élingues.

Chef d'équipe de déménagement :

L'emploi comporte des caractéristiques identiques à celles du déménageur professionnel. En outre, il consiste en l'organisation complète du chantier chez le client, son suivi et son contrôle auprès des membres de l'équipe. L'emploi nécessite de prendre toutes les mesures pour assurer la sécurité des personnes et des biens au cours de l'opération de déménagement. Vis-à-vis des tiers et de l'environnement, il nécessite une coordination la plus totale, vis-à-vis du client, l'accomplissement de toutes formalités réglementaires ou d'usage (notamment signature de la déclaration de fin de travail) et vis-à-vis de l'entreprise un compte rendu précis et détaillé dès l'opération terminée.

2. Personnel employé

Employé service commercial (activité de déménagement) :

L'emploi consiste principalement, à la suite de contacts établis par un conseiller en déménagement ou avec des tiers extérieurs à l'entreprise (prospects ou clients), à transmettre aux services de l'entreprise tous renseignements pratiques nécessaires à l'exécution de l'opération de déménagement. L'emploi consiste également à procéder à l'accueil et à la recherche de clientèles potentielles et à établir avec elles les premiers contacts commerciaux.

3. Personnel technicien et agent de maîtrise

Chef d'équipes contremaître (activité de déménagement) :

L'emploi présente des caractéristiques identiques à celui du chef d'équipe et implique la bonne exécution des ordres du départ des équipes. En outre, il implique la capacité à prendre la responsabilité de l'organisation et de l'exploitation d'un chantier réalisé simultanément par plusieurs équipes, et la coordination de l'ensemble de leurs activités. L'emploi nécessite de prendre toutes mesures pour assurer la sécurité des personnes et des biens au cours de l'opération de déménagement. L'emploi implique également la prise d'initiatives, tant auprès des

tiers que du client ou des représentants du client que des services de l'entreprise. L'emploi peut comporter une fonction de conduite des véhicules.

Chef de dépôt (activité de garde-meubles) :

L'emploi consiste essentiellement à reconnaître les lots de mobiliers et d'objets mobiliers à leur entrée en garde-meubles, ainsi qu'à les affecter et les allotir, que ces lots soient en vrac ou en caisses ou conteneurs. De même, lors de la sortie du garde-meubles, l'emploi consiste à les restituer après avoir procédé contradictoirement à la vérification de l'état du ou des lot(s) confié(s). En outre, l'emploi comporte la rédaction de documents d'entrée et de sortie, le pointage d'inventaires ou la pose de plombs de sécurité, de même que la surveillance, la propreté et la sécurité des locaux. Lorsque l'organisation du garde-meubles impose l'utilisation d'un chariot automoteur électrique ou thermique, le titulaire de l'emploi en assure l'entretien courant et doit posséder le permis cariste réglementaire.

Conseiller en déménagement :

L'emploi consiste en la détermination et la mise en œuvre de l'ensemble des moyens nécessaires à l'exécution d'une opération de déménagement, soit à la suite des renseignements fournis par les services de l'entreprise, soit à la suite des contacts avec les prospects ou les clients. L'emploi implique, éventuellement, le calcul et l'indication du prix de l'opération, à partir des éléments tarifaires de l'entreprise, les conditions de paiement, la négociation et la signature du contrat de déménagement sous réserve de l'accord préalable du chef d'entreprise ou de toute personne mandatée par lui, l'établissement des documents d'usage et réglementaires, la tenue du planning d'activité de l'entreprise en relation avec les services administratifs et ceux de l'exploitation, le suivi et le contrôle final de l'opération, ainsi que ses conséquences (recouvrement des créances et service après-vente).

Chef de bureau de vente (activité de déménagement) :

L'emploi consiste essentiellement à recevoir la clientèle, effectuer des visites et établir les devis, signer le contrat de déménagement et en vérifier l'exécution en relation avec les services administratifs, les services d'exploitation ou la direction du siège. L'emploi suppose la coordination, le contrôle et l'amélioration du fonctionnement du bureau de vente.

Contremaître technicien

L'emploi présente des caractéristiques identiques à celui du chef d'équipe.

Par délégation de pouvoirs du chef d'entreprise, le contremaître technicien est responsable de l'organisation et de l'exploitation d'un chantier réalisé simultanément par plusieurs équipes, et de la coordination de l'ensemble de leurs activités.

Les responsabilités du contremaître technicien impliquent la bonne exécution des ordres du départ des équipes et la direction du travail des personnels placés sous son contrôle en veillant à développer la productivité des équipes et à atteindre les objectifs fixés par le chef d'entreprise.

Le contremaître technicien peut être amené à assister le chef d'entreprise dans les opérations de recrutement des personnels de déménagement et, notamment, à procéder à la sélection de candidats, y compris lorsqu'ils sont recrutés dans le cadre de contrat de travail temporaire.

Il prend toutes les mesures pour assurer la sécurité des personnes et des biens au cours de l'opération de déménagement.

L'emploi implique également la prise d'initiatives visant à la bonne exécution de l'opération de déménagement, tant auprès des tiers que du client (ou de ses représentants) que des services de l'entreprise.

A ce titre, il requiert une connaissance de l'environnement juridique de l'activité du déménagement lui permettant, en toute connaissance de cause, d'apprécier la portée des éventuelles réserves émises par le client ou d'établir toute estimation et facturation des prestations supplémentaires demandées par celui-ci, un comportement contribuant à la qualité de l'image du métier et, plus particulièrement une démarche relationnelle adaptée aux exigences de la prestation.

L'emploi peut comporter une fonction de conduite des véhicules.

4. Personnel cadre

Directeur de service commercial national (activité de déménagement) :

L'emploi consiste essentiellement à mettre en œuvre la politique commerciale définie par

l'entreprise pour les opérations de déménagement en trafic national et intracommunautaire et à participer au développement du marché. Il implique la mise en œuvre de l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise, la définition et le contrôle des opérations menées par les services concernés et leur suivi statistique.

Directeur d'établissement (activité de déménagement) :

L'emploi consiste essentiellement à mettre en œuvre, au niveau de l'établissement, la politique générale définie par l'entreprise. Il implique la mise en œuvre et la gestion de l'ensemble des moyens dont dispose l'établissement et leur rapport à la direction générale de l'entreprise.

ANNEXE XV

Indemnités de déplacement applicable au 1er janvier 2012

Nature	Définition	Taux
Indemnité de repas	Repas pris hors du lieu de travail. Service dont l'amplitude couvre entièrement les périodes comprises : - soit entre 11 h 45 et 14 h 15 - soit entre 18 h 45 et 21 h 15	12,80 €
Indemnité de repas unique	Zone de camionnage autour de Paris Service dont l'amplitude couvre entièrement les périodes comprises: - soit entre 11 h 45 et 14 h 15 - soit entre 18 h 45 et 21 h 15	7,88 €
Indemnité de repas unique « nuit »	Cas particulier des services de nuit: Service comprenant au moins 4 heures de travail effectif entre 22 h et 7 h pour lequel l'ouvrier ne perçoit pas déjà une indemnité	7,67 €
Indemnité spéciale	Repas pris sur le lieu de travail Service dont l'amplitude couvre entièrement les périodes suivantes : - soit entre 11 h 00 et 14 h 30 - soit entre 18 h 00 et 22 h 00 et sous réserve que l'ouvrier ne dispose pas d'une coupure d'au moins 1 heure entre les limites ci-dessus.	3,47 €
Indemnité de casse-croûte	Prise de service matinal avant 5 h 00 (sans découcher)	6,94 €
Indemnité de grand déplacement 1	1 repas + 1 découcher	40,94 €
Indemnité de grand déplacement 2	2 repas + 1 découcher	53,75 €

En cas de déplacement à l'étranger (et à défaut d'accord d'entreprise ou de convention individuelle de travail), les frais de déplacements sont réglés sur la base du montant des indemnités forfaitaires, fixé par le protocole, majoré de 18%.

ANNEXE XVI

Modèle de contrat journalier

Entre les soussignés

La société SOCIETE

dont le siège social est à l'adresse :

Code NAF : 49.42Z

Représentée par agissant en qualité de gérant

ci-après dénommé « L'employeur » d'une part,

Et

M. NOM & PRENOM

né le à

demeurant à :

Nationalité :

n° sécurité sociale :

ci-après dénommé « le salarié » d'autre part

Il a été convenu et arrêté de ce qui suit :

Conformément aux usages constants de la profession pour faire face aux augmentations cycliques d'activité, il est conclu un contrat de travail dans le cadre des dispositions des articles L 1242-2 3° et D 1242-1 du Code du travail.

Le présent contrat, qui a pour objet d'effectuer une mission de déménagement est conclu pour une durée minimale non fractionnable de 7 heures, la prise de service étant fixée àheures.

Les parties se réfèrent expressément aux dispositions de la Convention collective nationale des transports routiers et des activités auxiliaires du transport et à la Convention Annexe 1 et à l'article 6-2 de l'accord sur les temps de liaison d'accompagnement et la valorisation du métier par l'encadrement du CDD d'usage du 22 septembre 2005 (dispositions particulières applicables au personnel déménagement).

Le salarié donne son accord aux dispositions ci après :

1. Il exercera les fonctions de déménageur.....emploi.....coefficient.....par référence à la convention collective nationale annexe 1 (personnel de déménagement).
2. Il percevra un taux horaire brut égal à€ par heure de travail correspondant à l'horaire de travail constaté sur le carnet hebdomadaire.
A cette rémunération s'ajouteront éventuellement les indemnités forfaitaires de déplacement, et/ou de liaison.
Cette rémunération sera versée sur relevé en fin de semaine ou de quinzaine par regroupement des heures de travail accomplies avec rémunération des heures supplémentaires éventuellement constatées.
3. Il fera l'objet d'une déclaration aux organismes auxquels l'entreprise est tenue d'être affiliée, notamment à l'Urssaf de...
4. Il déclare avoir pris connaissance du règlement intérieur de l'établissement.

Fait en double exemplaire dont un remis au salarié qui reconnaît l'avoir reçu le..... à.....

Signature des parties précédée de la mention manuscrite « lu et approuvé »

Le représentant de l'entreprise

Le Salarié

Le salarié, qui au cours d'une période quelconque de 12 mois consécutifs a réalisé dans la même entreprise plus de 190 jours sous contrat journalier et/ou saisonnier, a la possibilité à son initiative par lettre recommandée avec accusé de réception dans le mois qui suit le franchissement de ce seuil, de demander à son employeur la transformation de son contrat en CDI. Cette transformation est alors de droit et automatique, sans qu'il soit nécessaire d'effectuer d'autres démarches.

Contrat enregistré sous le Numéro

ANNEXE XVII

Modèle de proposition d'option pour l'abattement forfaitaire pour frais professionnel

(Papier à en-tête de l'entreprise)

Nom - prénom du salarié
Adresse

À(lieu), le.....(date)

Lettre recommandée avec AR/remise en mains propres contre décharge

Objet : Proposition d'opter pour l'abattement forfaitaire de 20 % pour frais professionnels

M.,

Vous avez pu constater sur vos bulletins de paie que les cotisations sociales assises sur votre salaire sont calculées en fonction de votre rémunération brute.

Nous attirons votre attention sur le fait qu'il existe une autre manière de procéder. Certaines professions, dont la nôtre, peuvent en effet procéder au calcul desdites cotisations en appliquant sur leur base un abattement pour frais professionnels. Cette méthode consiste alors à calculer les charges sociales sur l'ensemble des sommes brutes composant votre rémunération (salaire, primes, indemnités, etc.), après application d'une déduction forfaitaire de 20 %.

L'arrêté du 25 juillet 2005 qui prévoit le principe de cet abattement nous impose d'informer chaque bénéficiaire potentiel sur les modalités d'application de ce dispositif et les effets qu'il peut avoir sur la validation de certains droits.

Cette méthode préserve bien entendu l'exactitude des sommes qui vous sont dues. Elle ne s'applique qu'à la seule base de calcul des cotisations sociales, qui se trouve de ce fait réduite par la pratique d'une déduction forfaitaire spécifique de 20 %. En cas d'option pour ce dispositif, votre choix se traduira concrètement pour vous :

- par des cotisations de retraite et de chômage moins élevées et donc, en toute logique, l'acquisition de droits un peu moins importants auprès des régimes concernés ;
- et par un salaire net plus élevé, du fait de la réduction de la base de calcul des cotisations sociales.

Nous vous proposons donc d'opter dorénavant pour cette méthode de calcul des cotisations sociales.

C'est pourquoi nous vous remercions de bien vouloir nous retourner ou nous remettre en mains propres le coupon-réponse ci-dessous, daté et signé de votre main, dans les 15 jours suivant la réception de cette lettre.

Si ultérieurement vous changiez d'avis, il vous appartiendrait de nous informer de votre décision par écrit. Votre demande serait alors prise en compte dès l'année suivante.

Nous vous prions de bien vouloir agréer, M., l'expression de nos salutations distinguées.

La Direction

ANNEXE XVIII

Dix bonnes pratiques de conduite à promouvoir dans l'entreprise afin de réduire la consommation de carburant et l'émission de CO2

Les habitudes personnelles de conduite ont un impact important sur la consommation : certains comportements au volant font consommer de 5% à 40 % de carburant en plus. C'est pourquoi il vaut mieux connaître le bon comportement économique et écologique à adopter.

1. Il est recommandé de conduire de manière souple, fluide, sans agressivité et sans à-coup, afin d'éviter des surconsommations importantes.

A vitesse moyenne égale, une conduite agressive peut augmenter la consommation de carburant de 40%.

2. Le régime moteur doit être adapté à la vitesse à laquelle le véhicule roule.

Il est possible d'optimiser sa consommation sur un régime moteur le plus faible pour le rapport le plus élevé et ainsi permettre une économie jusqu'à 20%.

3. La vitesse doit être adaptée aux conditions de circulation et à la météo.

4. Afin d'éviter les freinages inutiles, il est important d'anticiper sur les événements en regardant au loin. Anticipation.

5. L'utilisation du frein moteur est recommandé.

6. Ne pas laissez tourner le moteur inutilement.

Si l'arrêt dure plus de 30 secondes, la réduction des émissions de CO2 et l'économie de carburant peut atteindre jusqu'à 15%.

7. Il est recommandé de vérifier fréquemment la pression des pneus.

Une pression optimale équivaut à plus de d'économie et de sécurité.

8. L'utilisation de la climatisation de manière optimale est recommandée.

Pour limiter sa surconsommation, la pollution atmosphérique et les émissions de GES engendrées par les fluides frigorigènes: stationner à l'ombre, ouvrir les fenêtres pour évacuer la chaleur avant de mettre la climatisation, ne pas dépasser 5°C de différence avec l'extérieur, faire fonctionner la climatisation de temps en temps en hivers pour maintenir les joints en état.

9. L'entretien de son véhicule est un point clef.

Une voiture mal entretenue peut consommer jusqu'à 25% en plus. Un filtre à air régulièrement changé permet une meilleure "oxygénation" de la combustion, donc un meilleur rendement.

10. Il est recommandé de conduire doucement quand le moteur est froid.

Au démarrage, il faut savoir que le moteur froid consomme toujours plus (s'use plus) et pollue plus, car les pots catalytiques ne sont pas efficaces sur les premiers kilomètres. Il vaut mieux donc sans faire tourner le moteur, conduire doucement.

Étude de prix de revient du Comité Nationale Routier dans le déménagement

DEMEMAGEMENTS DE PARTICULIERS

JUIN 2012

Étude de prix de revient actualisée aux conditions de juin 2012

Dans le cadre de la mission d'intérêt général qui lui a été confiée par le Ministère chargé des Transports, le CNR a porté son attention sur les transports de déménagements de particuliers. L'objet principal de l'étude réside dans l'observation des conditions d'exploitation des poids lourds utilisés lors de ces opérations spécifiques et dans l'analyse de leurs coûts. Après avoir mené des enquêtes infructueuses en 1997 et en 2001, le Comité a revu et consolidé en 2005 son mode opératoire. Les résultats de la campagne 2005, jugés représentatifs et significatifs, ont alors permis de recomposer une grille de coûts de référence pour l'activité étudiée.

Le présent document restitue cette grille de coûts, actualisée aux dernières conditions économiques connues. Les coûts salariaux prennent en compte la dernière revalorisation des minima conventionnels (accord social du 28 mars 2012). Le prix du gazole retenu dans les calculs est le prix moyen observé par le CNR pour **juin 2012**. L'ensemble des autres postes est actualisé par des indices pertinents en situation **juin 2012**.

1- Le mode opératoire de l'enquête 2005

Le CNR a procédé au cours du 1er semestre 2005 à une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 50 entreprises spécialisées.

La base de sondage est constituée d'entreprises appartenant au secteur « 4942 Services de déménagement » (anciennement 602 N). La nécessité d'affecter une partie des charges de l'entreprise au prix de revient d'un véhicule rend impossible la dissociation de ce véhicule et de l'entreprise à laquelle il appartient. L'unité de sondage est donc l'entreprise, l'unité d'observation la famille homogène des poids lourds utilisés pour les opérations de déménagement.

Afin de réduire autant que possible la variabilité accidentelle sur l'échantillon et compléter les analyses de moyennes forcément réductrices de la diversité des situations particulières, l'échantillon interrogé a été stratifié par classe d'effectif salarié (moins de 10 salariés ; de 10 à 49 salariés ; 50 salariés et +).

Le critère retenu est l'effectif salarié, car il est fortement corrélé au nombre de véhicules et au chiffre d'affaires. La part relative de chaque classe d'effectif est proportionnelle à sa contribution au chiffre d'affaires des entreprises du secteur étudié telle qu'elle résulte de l'Enquête Annuelle d'Entreprises du Service Observation Économique et Statistique (SOES) du Ministère chargé des Transports.

S'agissant d'une étude nationale, toutes les régions sont représentées.

Les enquêtes ont été réalisées pour moitié en face à face, pour moitié par voie postale.

Le questionnaire administré en face à face permet une analyse approfondie du mode de fonctionnement des entreprises. Il détaille via environ 200 items, les conditions d'exploitation et les composantes de coûts des poids lourds exploités lors des opérations de déménagement. Les coûts de structure et d'entretien-réparations sont recomposés sur la base du retraitement du détail des comptes de résultat de l'entreprise. Les conditions d'emploi et de rémunération du personnel sont analysées pour les mains-d'œuvre internes et externes à l'entreprise et pour le personnel administratif commercial.

L'interrogation postale est basée sur un questionnaire simplifié, portant à titre principal sur les conditions d'emploi et de rémunération des différentes catégories de personnel évoquées précédemment, et à titre secondaire sur les conditions d'exploitation des véhicules.

Les données physiques d'exploitation (kilométrage, jours d'activité, etc.) retenues dans la recombinaison du prix de revient correspondent à des moyennes annuelles 2005.

2- Les données d'exploitation principales

DONNEES A L'INTERVALLE DE CONFIANCE DE 5% (*)

	Moyenne	Borne inférieure	Borne supérieure
Kilométrage annuel	44 000	39 300	48 700
Nombre de jours d'exploitation du véhicule par an	188	178	198
Nombre d'heures de service d' 1 homme / jour	10,1	9,6	10,6

(*) Notion d'intervalle de confiance à 5% : la moyenne sur l'ensemble de la population des entreprises de déménagement a 95 chances sur 100 de se trouver comprise entre les bornes indiquées.

3- Le détail des composantes de coûts

Les principales composantes de coût du déménagement de particuliers se définissent comme suit :

1- Coûts de mise à disposition du véhicule : l'évaluation porte sur le coût de mise à disposition du parc de l'entreprise affecté aux déménagements de particuliers. Elle est centrée sur le porteur de 40 m³ et, à titre second, des camions-remorques grand volume, véhicules représentatifs de l'activité. Les coûts de renouvellement et de financement sont rapportés au nombre d'années d'utilisation et au nombre de jours d'exploitation par an. Les assurances et les taxes (hors taxe professionnelle) portant sur le parc observé sont affectées à ce poste.

2- Coûts variables kilométriques : le coût de carburant prend en compte le prix moyen mensuel d'approvisionnement en gazole observé en **juin 2012** minoré du remboursement partiel de la TIPP dont bénéficient les véhicules de 7,5 tonnes et plus.

Les dépenses de maintenance interne et externe ont été calculées sur la durée d'utilisation des véhicules. Le coût d'usage des pneumatiques est inclus dans ce poste.

3- Coûts de main-d'oeuvre : le coût est rapporté à 1 heure de temps de service d'ouvrier déménageur. Il est calculé sur la base du coût annuel des ouvriers de l'effectif permanent mais aussi de la main-d'oeuvre externe. Le coût des commerciaux est aussi pris en compte dans ce poste en tant que contribution direct à l'activité des véhicules. Le total des coûts est rapporté à 1 journée d'activité puis au temps de service moyen journalier de 10,1 heures d'un ouvrier déménageur. Le coût horaire est revalorisé en respect des barèmes conventionnels. La dernière actualisation de ces barèmes date **du 1er avril 2012**.

4- Coûts indirects de gestion et de structure : ils prennent en compte l'ensemble des charges organisationnelles non directement productives, telles que celles générées par les locaux, le personnel administratif, les impôts et les taxes autres que celles déjà affectées. Dans la **formulation trinôme** du prix de revient, ces charges non directement affectables sont imputées aux trois grandes composantes de coûts qui précèdent proportionnellement au poids relatif de chacune d'entre elles dans le prix de revient.

5- Coûts optionnels à une opération de déménagement : parmi ces coûts, certains sont supportés ou non. C'est ainsi que l'on utilise ou non un monte-meubles. De même, les coûts d'assurance garantie ou d'assurance dommage ainsi que les fournitures d'emballages en location ou perdus ou les coûts de stationnement ont peu de signification en moyenne sectorielle de par la trop forte dispersion des situations. Ces coûts dits spécifiques ne sont pas valorisés dans les grilles présentées ci-après.

4- La grille des coûts de déménagements de particuliers (juin 2012)

COUTS DE MISE A DISPOSITION DU VEHICULE	
<i>pour un nombre annuel de jours d'exploitation du véhicule de</i>	
	188 jours
Coût de détention du véhicule	50,89 €/jour
Assurances véhicule	8,69 €/jour
Taxes	1,76 €/jour
Coûts journaliers de véhicule	61,34 €/jour

COUTS VARIABLES KILOMETRIQUES	
<i>pour un kilométrage annuel parcouru de :</i>	
	44 000 km
Carburant	0,300 €/km
Maintenance interne et/ou externe et pneumatiques	0,186 €/km
Péages rapportés au kilométrage global parcouru	0,099 €/km
Coûts hors péages pour 1 km parcouru	0,486 €/km
<i>Coûts avec péages</i>	<i>0,585 €/km</i>

COUTS DE MAIN-D'OEUVRE	
<i>pour un temps de service journalier moyen de</i>	
	10,1 h/jour
Coût de mise à disposition d'ouvriers déménageurs	164,72 €/jour
Coût direct de main d'oeuvre externe	13,69 €/jour
Frais de déplacements du personnel ouvrier	18,94 €/jour
Coût de personnel commercial	23,56 €/jour
Coûts de la main-d'oeuvre rapportés à une journée d'exploitation	220,91 €/jour
<i>Coûts rapportés à une heure</i>	<i>21,87 €/h</i>

COUTS INDIRECTS DE GESTION ET DE STRUCTURE	
<i>pour un nombre annuel de jours d'exploitation du véhicule de</i>	
	188 jours
Charges administratives et taxe professionnelle	204,84 €/jour
Prospection et information client	12,97 €/jour
Coûts rapportés à 1 journée d'exploitation	217,81 €/jour

5- La formulation trinôme du prix de revient

Dans la pratique de l'analyse de leurs coûts, les entreprises du secteur n'isolent pas les coûts indirects de gestion. Pour que les référentiels du CNR soient directement comparables, il convient de structurer le prix de revient autour du trinôme ne faisant pas apparaître ces coûts indirects. Leur prise en compte implique qu'ils soient imputés aux autres composantes du prix de revient. A cette fin, il est déterminé un coefficient d'imputation de **1,3403** aux conditions économiques de **juin 2012**.

FORMULE TRINÔME DU PRIX DE REVIENT EXPRIMEE AUX CONDITIONS ECONOMIQUES de juin 2012

Coûts fixes journaliers de mise à disposition du véhicule	CJ	82,21 €/jour
Coûts variables pour 1 km parcouru (hors péages)	CK	0,651 €/km
Coûts de main d'oeuvre à l'heure	CMO *	29,31 €/heure

(* Soit 296,03 € pour un temps moyen de 10,1 heures par jour)

Cette formulation trinôme permet de calculer, simplement et rapidement, le coût d'une opération de déménagement. Son coût est alors égal à la somme des produits suivants :

- terme journalier de mise à disposition du véhicule **CJ** x un multiple entier ou fractionné de jours d'affectation du véhicule, compte tenu du temps requis par l'opération ;
- terme kilométrique **CK** x nombre total de kilomètres parcourus pour effectuer le déménagement, majoré des péages éventuels ;
- terme horaire de main-d'oeuvre **CMO** x le nombre total d'heures effectuées au cours du déménagement par l'ensemble du personnel ouvrier affecté.

Il convient de rajouter à cette somme les coûts supplémentaires optionnels à chaque opération de déménagement (coûts de monte meuble, de stationnement, d'assurance garantie, d'assurance dommage et d'emballages) qui n'ont pas été intégrés dans les évaluations en moyenne sectorielle compte tenu de leur trop forte variabilité d'une opération à l'autre.

6- Exemple pour une opération de déménagement

Les valeurs retenues doivent prendre en compte les données propres à l'entreprise actualisées aux conditions économiques prévalant à la date de signature du devis.

	Référentiel CNR (mai 2011)	Valeurs retenues par l'entreprise (a)	Nbre d'unités consommées (b)	Produit (a) x (b)
Coûts de mise à disposition du véhicule	82,21 €/jour	X	jour(s) =	€
Coûts variables kilométriques hors péages	0,651 €/km	X	Km =	€
Péages	-		€ =	€
Coûts de main-d'oeuvre	29,31 €/h	X	heure(s)=	€
Autres coûts optionnels à l'opération	-		€ =	€
Prix de revient du déménagement				€

7- La structure moyenne sectorielle du prix de revient

Elle porte sur l'ensemble des charges observées dans l'enquête sectorielle du CNR à l'exception des coûts optionnels non valorisés dans les grilles car trop dispersés d'une entreprise à l'autre. Elle est calculée aux conditions économiques de **juin 2012**.

