

# Guide pratique de l'entreprise

Les instruments du développement et de la gestion au quotidien

## INTRODUCTION

Présentation du *Guide pratique de l'entreprise*

Table des matières

## 1 OSEZ CES TESTS

11 [DOSSIER PRATIQUE] Test : êtes-vous prêt?

12 [DOSSIER PRATIQUE] Test de connaissances en gestion financière et administrative

12' [DOSSIER PRATIQUE] Corrigé du test de connaissances en gestion financière et administrative

## 2 LE MONDE DE L'ENTREPRISE AUJOURD'HUI

21 Les PME d'aujourd'hui

211 Les dénominateurs communs des PME d'aujourd'hui

212 L'esprit d'entreprise

22 Réinventer le concept d'entreprise

23 le management des managers

24 La motivation

25 La gouvernance d'entreprise

26 Gestion des risques en entreprise

260 Introduction

261 Contexte

262 Responsabilité légale des administrateurs

263 Définitions

264 Profil de risque

A. Approche selon la chaîne d'approvisionnement fournisseurs-production-clients (d'aval en amont)

B. Approche selon l'organisation

C. Approche selon le Bilan

D. Approche des risques spécifiques

## 3 ÉVALUER SON PROJET

31 Introduction: de l'idée au projet réaliste

32 Le management: motivations et compétences

321 Introduction

- 322 Vous et les autres
  - A. Quelles sont vos motivations privées?
  - B. Quelles sont vos compétences?
  - C. L'entourage
  - D. L'assertivité

[FICHE PRATIQUE] Vous êtes timide?
- 323 L'organisation
  - A. Le partage des tâches

[FICHE CONSEIL] La gestion du temps

  - B. La gestion des documents
- 33 Le marché: exploration
  - 331 Introduction
  - 332 Qu'est-ce que le marché?
  - 333 Les sources d'informations

[FICHE CONSEIL] Techniques de recherche d'informations

  - 334 L'étude de marché
  - 335 Informations à rechercher: les clients
    - A. Les études quantitatives
    - B. Les études qualitatives
    - C. Quelques méthodologies spécifiques
  - 336 Informations à rechercher: la concurrence
  - 337 Informations à rechercher: «Les anticipations sociales»

[FICHE PRATIQUE] Où sont mes concurrents?

[FICHE PRATIQUE] Exercices, modèles de tableaux et exemples
- 34 Les produits, les services et les prestations annexes
  - 341 Introduction
  - 342 L'innovation
  - 343 Description de votre «produit idéal»
- 35 Les finances: notions de base
  - 351 Introduction
  - 352 Les dépenses
    - A. Les charges fixes
    - B. Les «investissements»
  - 353 L'inventaire des ressources
    - A. Le chiffre d'affaires
    - B. Les ressources
- 36 [DOSSIER PRATIQUE] Évaluation du projet

## 4 APPROFONDIR SON SUJET

- 41 Du projet réaliste au projet réalisable
  - 411 Introduction
- 42 Les ressources humaines
  - 421 Analyse des compétences internes et externes et des besoins
    - A. Les compétences nécessaires
    - B. Les compétences internes
    - C. Vous pensez créer des emplois

- D. Vous allez déléguer une partie des compétences requises
  - E. Le réseau de relations
  - F. Organisation et organigramme
- 43 Le marché: positionnement et objectifs
- 431 Introduction
  - 432 Le marketing
    - A. La segmentation
    - B. Votre segmentation
    - C. Le positionnement
    - D. Votre positionnement
    - E. Le marketing mix: théorie des 4 P
  - 433 La communication
    - A. Introduction
    - B. La vocation, l'accroche
    - C. Le nom, le logo et le graphisme
    - D. Les relations publiques
    - E. La publicité
    - F. Et Internet?
    - G. «Le contact direct»  
[FICHE PRATIQUE] Quelques conseils
    - H. Adapter sa communication et sa publicité
    - I. Essai de classification des outils de communication
- 44 Les produits: définition et mise en place
- 441 Introduction
  - 442 Votre marketing-mix: définition du produit
    - A. Les fonctions attendues
    - B. L'emballage
    - C. Le mode d'emploi
  - 443 La protection intellectuelle
    - A. Le brevet
    - B. La marque
    - C. Les dessins et modèles
    - D. Le droit d'auteur
    - E. Adresses utiles
  - 444 La production
    - A. L'approvisionnement
    - B. Le prix de revient des produits  
[FICHE PRATIQUE]
  - 445 Votre marketing-mix: la «PLACE»
    - A. La localisation
    - B. Choix de la distribution
- 45 Plans financiers
- 451 Introduction
  - 452 Comprendre les finances
    - A. Le Bilan
    - B. Le compte d'exploitation
    - C. Le besoin en fonds de roulement
    - D. Le point mort

- 453 Les partenaires financiers
  - A. Le financement de l'entreprise, notions
  - B. Le banquier
  - C. Autres partenaires financiers
- 454 Budgets et plans de financement
  - A. Les immobilisations
  - B. Le BFR
  - C. L'autofinancement
  - D. Tableau de financement de la première année avant la demande de crédit
  - E. L'élaboration de votre budget de trésorerie
  - F. Simulation avec la demande de crédit
  - G. Simulation sur trois ans et établissement des documents
  - H. Schémas pour visualiser 3 situations avec la banque
- 46 Le business plan
  - 461 Définition
  - 462 Contenu
    - A. La note de synthèse
    - B. Le secteur d'activité
    - C. Le projet d'entreprise et les personnes
    - D. Le produit/service
    - E. Le marché, les clients
    - F. Les concurrents
    - G. Environnement
    - H. Stratégie-marketing et objectifs commerciaux
    - I. Plan de recherche et développement
    - J. Industrialisation/production
    - K. Ressources humaines
    - L. Risques et incertitudes
    - M. Prévisions financières
    - N. Les annexes du BP
  - 463 Business plan niveau MBA
    - 463.1 Introduction
    - 463.2 Contenu d'un plan d'affaires
      - A. But: résumer les objectifs
      - B. But: expliquer sa démarche entrepreneuriale
      - C. But: expliquer ses choix stratégiques
      - D. But: définir et expliquer les choix marketing
      - E. But: définir et expliquer les choix organisationnels et sociaux
      - F. But: expliquer les choix technologiques retenus
      - G. But: chiffrer et analyser les options choisies, évaluer les risques, commenter les données et résultats
      - H. But: fournir les informations juridiques, administratives et fiscales
      - I. Synthèse, commentaires, conclusion
      - J. Annexes et dossier technique
    - 463.3 Description détaillée d'un plan d'affaires
      - A. Executive summary
      - B. Objectifs entrepreneuriaux
      - C. Objectifs stratégiques, analyse de l'environnement
      - D. Dossier marketing
      - E. Management et organisation

- F. Choix technologiques – investissements
- G. Budgets et documents financiers
- H. Dossier juridique, fiscal et administratif
- I. Synthèse et conclusion
- J. Annexes

463.4 [CHECK-LIST] Recommandations de forme

47 [DOSSIER PRATIQUE] Évaluation du projet

## 5 LE DÉMARRAGE: LES DÉMARCHES

51 La structure juridique

511 Introduction

512 L'entreprise commerciale

513 Le Registre du commerce (RC)

[DOSSIER PRATIQUE] Exemples de critères de décision auxquels vous devez apporter une réponse

514 Les principales structures juridiques

A. L'indépendant

B. Société en Nom Collectif

Modèle: Contrat de Société en Nom Collectif

C. Société à responsabilité limitée ou Srl

D. La Société anonyme ou SA

Modèle: Règlement de Conseil d'administration Société A. SA

Modèle: Règlement d'administration de la Société B. SA

E. Société simple ou SS

Modèle: Contrat de société simple

F. La société en commandite simple

G. La société coopérative

H. L'association

I. Autres structures juridiques

J. Modification de la structure juridique

515 Critères de décision

A. Coût de la création d'une société

B. Aspect matrimonial

C. Droit au chômage

D. Responsabilité, décision et degré de contrôle

E. Fiscalité

F. Création d'une société par une personne étrangère

52 Les finances

521 La recherche de financement complémentaire

522 Stratégie du contribuable avisé

53 Le management des ressources humaines

531 Recruter ses collaborateurs

A. Méthodes de recrutement

B. La démarche du recrutement

C. Schéma général de procédure de recrutement

532 Engager un étranger

533 Aspects du droit du travail

A. Le contrat de travail (CT)

Modèle no 1: Contrat de travail

- Modèle no 2: Contrat de travail
- Modèle no 3: Contrat de travail
- B. Le temps d'essai
- C. Temps de travail
- D. Travail de jour et du soir
- E. Travail de nuit
- F. Travail du dimanche
- G. Paiement du salaire en cas d'empêchement du travailleur
- H. Vacances et jours fériés
- I. Travail à temps partiel
- J. Résiliation du contrat de travail
- 534 Documents utiles
  - A. Le cahier des tâches  
Modèle de cahier des tâches
  - B. Le règlement d'entreprise
  - C. Le certificat de travail  
Modèle de certificat de travail
  - D. Chercher, engager et se préparer à gérer des ressources humaines
- 535 [FICHE PRATIQUE] Accueil d'un nouveau collaborateur
- 536 Précautions avant de s'associer
- 537 Savoir se séparer
  - A. Introduction
  - B. Le droit du licenciement
  - C. Le plan social et les licenciements collectifs
  - D. L'inscription aux assurances sociales
  - E. Le rôle social de l'entreprise
  - F. [DOSSIER PRATIQUE] 10 questions et 10 réponses
  - G. [DOSSIER PRATIQUE] 10 points essentiels
- 538 L'importance de la formation professionnelle continue  
[FICHE PRATIQUE] Construisez vous-même un bref cahier des charges
- 54 Le management de l'administration
  - 541 Démarches «administratives»
  - 542 La TVA
    - A. Introduction
    - B. Définition
    - C. Lexique
    - D. Dispositions générales et opérations imposables
    - E. La déduction de l'impôt préalable
    - F. Le décompte TVA  
[FICHE PRATIQUE] Le décompte trimestriel TVA
  - 543 Les assurances sociales
    - Une approche globale
      - Comblar les lacunes
      - Le 1<sup>er</sup> pilier
      - Le 2<sup>e</sup> pilier
      - Le 3<sup>e</sup> pilier
      - L'accession à la propriété
    - Les placements financiers
      - Planifier sa retraite
      - Planifier sa succession

- 544 Les assurances sociales – GUIDE PME
- 55 Le marché: la vente
  - 551 Les premiers clients
  - 552 Vos démarches
    - A. La vocation, l'accroche
    - B. Les «portefeuilles» clients
    - C. Les outils promotionnels
  - 553 La prospection
  - 554 L'offre
  - 555 Le contrat

## 6 LA GESTION ET LE DEVELOPPEMENT

- 61 Introduction
  - 611 Le système de management
    - 1. Introduction
    - 2. Le contexte de l'entreprise
    - 3. Le système de management
      - 3.1 Les composantes stratégiques du système
      - 3.2 Les composantes opérationnelles du système
      - 3.3 Avantages d'un système de management
- 62 Le management opérationnel
  - 621 Introduction
    - B. Élaboration de la réflexion stratégique
    - C. Options stratégiques
    - D. Informations sur l'environnement (le marché et son évolution)  
[FICHE CONSEIL] Les options de croissance
    - E. Communication et mise en œuvre de la stratégie  
[FICHE CONSEIL] Les conditions de succès de la réflexion stratégique  
[FICHE CONSEIL] Les obstacles à éviter
  - 622 Management de la Qualité et Qualité du management
    - A. Gestion des coûts et de la qualité
    - B. La qualité
    - C. La qualité totale
  - 623 La veille des ressources humaines
  - 624 La fiscalité
    - A. Principes
    - B. L'imposition des personnes morales
    - C. L'imposition des personnes physiques  
[FICHE EXEMPLE] L'imposition dans le canton de VAUD
- 63 Le marché
  - 631 Introduction
  - 632 Stratégie de marché
    - A. Analyse de ses couples clients-produits
    - B. La veille marché
  - 633 Les clients
    - A. Gestion des clients
    - B. Gestion des débiteurs

- 634 Les exportations, les foires
- A. Les exportations
  - B. Les foires et salons
- 64 Les produits
- 641 [DOSSIER PRATIQUE] La veille produits
- 642 La recherche et le développement (R&D)
- 65 Les finances
- 651 Tout savoir sur la comptabilité et la révision, les finances et le controlling
- A. Organe de révision et types de contrôle
  - B. Que faire en cas de risque de défaut de paiement?
  - C. L'obligation de tenir une comptabilité
  - D. Quel type de comptabilité faut-il tenir?
  - E. Les dates de clôture des exercices financiers
  - F. La clôture des comptes d'une raison individuelle
  - G. Répartition du bénéfice et report de pertes
  - H. Bilan-type d'une entreprise – constituer et lire un bilan
  - I. Calculer les résultats de l'entreprise
  - J. L'emploi de réserves latentes et de provisions
  - K. Comment calculer la valeur des actifs?
  - L. Calcul entrepreneurial et marge sur coût variable
  - M. L'importance de la planification budgétaire
  - N. Le cashflow comme indicateur de votre capacité financière
  - O. Indicateurs pour la surveillance de l'entreprise
  - P. Savoir comment investir judicieusement
  - Q. Bien organiser les réserves de liquidités
- 652 Les grandes lignes du système fiscal suisse
- 653 La trésorerie
- 654 Les ratios financiers
- A. Ratio d'activité
  - B. Ratios de rentabilité et de rendement
  - C. Ratios de situation
  - D. Ratios de trésorerie
  - E. Rendement du capital
  - F. Autres éléments
- 66 Travailler avec un consultant
- 661 Introduction
- A. Les relations entre le consultant et son client
  - B. Définitions
- 662 Le consultant
- A. Le consultant
  - B. Un authentique métier
  - C. Difficultés du métier
  - D. Qualités requises
  - E. Perception de la compétence
  - F. Choix
  - G. Facteurs de succès
  - H. Prix du consultant
- 663 Mandant
- A. Besoins et attentes



- B. Etat d'esprit et attitude
- C. Ressources humaines
- D. Ressources financières
- 664 Collaboration
  - A. Conditions préalables
  - B. Volonté du mandant
  - C. Conditions de réussite
- 665 Déroulement de la prestation
  - A. Analyse de la situation de départ
  - B. Concept d'intervention
  - C. Plan d'action
  - D. Travaux préparatoires
  - E. Réalisation d'un plan d'action et mise en œuvre du concept
- 666 Genres d'intervention
  - A. Coaching
  - B. Accompagnement
  - C. Audit
  - D. Conduite de projet
  - E. Délégation de personnel
  - F. Management de crise
  - G. Expertise
- 667 Humour  
[FICHE PRATIQUE] Travailler avec un consultant
- 67 Gestion de projets et management par projets
  - 671 Introduction
  - 672 Définition
  - 673 Le projet
    - A. Organisation
    - B. Structure
    - C. Définition  
[DOSSIER PRATIQUE] Étude d'opportunité
    - D. Conception  
[DOSSIER PRATIQUE] Check-list
    - E. Réalisation  
[DOSSIER PRATIQUE] Rapport d'avancement
    - F. Clôture  
[DOSSIER PRATIQUE] Bilan final
    - G. Gestion et suivi du projet
    - H. Conditions de réussite et pièges à éviter
  - 674 Conclusion
- 68 Vers une amélioration permanente
  - Le diagramme causes – effet ou diagramme d'Ishikawa
  - Le diagramme de Pareto
  - [FICHE EXEMPLE] Projet d'amélioration d'un processus
- 69 Les assurances
  - 691 Toutes les assurances selon la forme juridique de votre entreprise
  - 692 Modifications au 1<sup>er</sup> janvier 2016
  - 693 Chiffres clés: Compte global des assurances sociales (CGAS)

## 7 LA GESTION AU QUOTIDIEN

- 71 Introduction: échangeons nos expériences!  
[CHECK-LIST] Relation Manager / Secrétaire
- 72 Mieux communiquer
- 721 Introduction
- 722 Communiquer... oui, mais de quoi parle-t-on?
- 723 Y a-t-il une «bonne» façon de communiquer?
- 724 La négociation
- A. Les trois méthodes pour faire face aux désaccords
  - B. Définition de la négociation
  - C. Les phases de la négociation
  - D. Les techniques de négociation
- 725 Dynamiser les relations avec l'environnement
- A. Repérer les bonnes raisons de communiquer
  - B. La demande: savoir à qui on a affaire
  - C. L'offre: situer l'entreprise dans son contexte
  - D. Les moyens: relier l'offre et la demande
  - E. Dix questions et réponses
  - F. Dix points essentiels
- 73 [DOSSIER PRATIQUE] Les règles d'or pour une correspondance réussie
- 74 Modèles de lettres / la gestion administrative au quotidien
- Les principales étapes de la correspondance commerciale entre clients et fournisseurs
- Les principales étapes de la correspondance liée à la gestion des ressources humaines
- L'apprentissage au sein de l'entreprise
- Correspondance liée à la formation d'apprenti-e-s
- La communication de l'entreprise au gré des circonstances
- 75 Aspects juridiques
- 751 Droit du travail
- A. Le temps d'essai
  - B. Jours fériés et congés usuels
  - C. Heures supplémentaires
  - D. Vacances
  - E. La prohibition de concurrence
  - F. Résiliation avec effet immédiat
  - G. Le certificat médical
  - H. Frais professionnels du travailleur
  - I. Le travail de nuit
- 752 Droit des sociétés
- A. SA: capital social et actions
  - B. SA: organes et responsabilités
- [EXEMPLE] Ordre du jour: Assemble générale ordinaire des actionnaires des Éditions JMB SA
- 753 Droit fiscal
- A. L'imposition des étrangers
- 76 [CHECK-LIST] Démarches administratives
- 761 Organisation d'une séance

- 762 Préparation d'une assemblée générale
- 763 Organisation d'une manifestation avec logement
- 764 Tenue d'un procès-verbal  
[EXEMPLE] Procès-verbal
- 765 Exemples de bulletins  
[EXEMPLE] Bulletin-réponse  
[EXEMPLE] Bulletin d'inscription
- 77 Guide d'établissement du certificat de salaire et de l'attestation de rente
  - 771 Le nouveau certificat de salaire
  - 772 Check-list et mode d'emploi du nouveau certificat de salaire

## **8 REPERTOIRE**

- 81 Les adresses utiles