

Le JOURNAL du PATRON

GUIDE DE PILOTAGE D'ENTREPRISE

n° 3

SOMMAIRE

- P. 2 - Editorial
- P. 2 - Répondre à des appels d'offres
- P. 2 La prévention des difficultés de trésorerie
- P. 4 & 5 Construire un devis
- P. 6 Leasing or not leasing
- P. 7 Maîtrisez mieux votre communication !

*"Conçu par des patrons
pour les patrons !..."*



Gagnez la course !
3. 2. 1. PARTÉZ

Voilà enfin le journal du patron n°3 !...

Le journal des patrons de petites entreprises, écrit par des conseillers professionnels eux-mêmes, chefs d'entreprise, et habitués à traiter les sujets de votre quotidien.

Nous sommes tous membres du réseau RIVALIS, n°1 du pilotage d'entreprises depuis plus de 20 ans.

Cette solution vous permet de connaître votre résultat en temps réel, de pouvoir anticiper, de savoir précisément combien de temps vous devez passer sur chacun de vos chantiers pour être sûr de gagner de l'argent.

Les temps changent... il ne s'agit plus de «conduire» une entreprise et cela ne passe plus seulement par le savoir-faire de son métier. Il s'agit à présent de «piloter». Nous vous accompagnons au quotidien en tant que co-pilote. Vous n'êtes plus seul.

En attendant de nous rencontrer, bonne lecture !

Votre équipe de conseillers RIVALIS



Stratégie Commerciale

Répondre à des appels d'offres

Le choix de répondre à un appel d'offres correspond à une stratégie d'entreprise de développement.

En effet la visibilité ainsi que la taille des marchés proposés nécessite une vraie prospective de l'entreprise.

Ce type de marché correspond-t-il à mon entreprise techniquement, humainement, financièrement ?

Qu'est ce qu'un appel d'offres ?

Un appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée (cahier des charges) de son besoin de produit, service ou prestation.

Les appels d'offres sont principalement utilisés (obligation légale) pour le passage des marchés publics.

Au-dessus des seuils, les appels d'offres relatifs à un marché public doivent obligatoirement être diffusés sur le Bulletin Officiel des Annonces de Marchés Publics.

Des appels d'offres peuvent également être passés, en dehors du cadre légal spécifique, par des entreprises pour la recherche de fournisseurs. Certains sites internet se sont d'ailleurs spécialisés dans le passage d'appels d'offres.

Des avantages...

- Travaux clairement définis
- Facilité d'accès aux annonces publiques
- Paiement garanti (possibilité de mobiliser le poste client, ex daily)
- Fidélisation possible de la clientèle.

Quelques inconvénients...

- Lourdeur des démarches administratives
- Moins de contact avec le commanditaire
- Délai de paiement long (notamment sur les situations).

Notez bien

Où trouver les appels d'offres ?

Marchés publics : www.boamp.fr

Marchés privés :

<http://www.lemoniteur.fr/marches>

Comme toutes formalités administratives, la réponse à un appel d'offres peut paraître compliquée lorsqu'on n'a jamais pratiqué cette démarche...

La prévention des difficultés de trésorerie

Faire appel à la commission des chefs des services financiers (CCSF)

Pensez à votre conseiller Rivalis qui peut vous aider dans la démarche...

Présente dans chaque département la CCSF vise à accompagner les entreprises rencontrant des difficultés financières. La commission leur accorde des délais de paiement pour leurs dettes fiscales et sociales (part patronale uniquement) de manière confidentielle.

L'attestation de dépôt du dossier de demande (1 à 2 mois avant la réunion de la commission) permet de suspendre les poursuites des créanciers fiscaux et sociaux concernés.

Les entreprises éligibles

Les personnes morales de droit privé, les professions libérales, les artisans, les commerçants, les agriculteurs, les associations.

Quelles sont les conditions d'accès ?

L'entreprise doit connaître des retards dans le paiement de dettes fiscales (TVA, impôt sur les sociétés, contribution économique territoriale, ...) et sociales (part patronale des cotisations URSSAF, assurance chômage, RSI, les divers régimes obligatoires des non-salariés ...).

Les cotisations retraite n'entrent donc pas dans le champ d'intervention de la CCSF.

Ces retards doivent s'expliquer par des difficultés conjoncturelles de trésorerie (fail-

lite d'un client important, allongement des règlements clients, augmentation des créances douteuses, litige avec un fournisseur/client...).

L'entreprise devra apporter la preuve qu'elle est structurellement saine en fournissant un prévisionnel d'exploitation bénéficiaire et un tableau de trésorerie.

Pas de surendettement, cessation de paiement..

La saisine de la CCSF n'est donc pas adaptée à la résolution des difficultés d'ordre structurel (surendettement de l'entreprise, cessation des paiements...).

L'entreprise doit être à jour dans le paiement de la part salariale des contributions et cotisations sociales, et dans le dépôt de ses déclarations fiscales et sociales. Les charges sociales et fiscales courantes postérieures au dépôt de la demande devront être réglées régulièrement.

La durée maximale du plan d'étalement autorisée par la CCSF est de 36 mois. Les échéances peuvent être linéaires ou croissantes (échéances mensuelles réduites au départ puis augmentation par la suite).

Notez bien !

Le dossier de saisine est constitué de 2 parties. L'ensemble des documents est à fournir au titre des trois derniers exercices comptables.

Il est à retirer auprès du secrétariat permanent de la CCSF du siège de l'entreprise. La CCSF peut être saisie directement par le chef d'entreprise ou par le conseil qui le représente.

Liste des contacts sur internet: www.economie.gouv.fr/dgfip/mis-sion-soutien-aux-entreprises.



Construire un devis...

Fondement de la rentabilité de l'entreprise !



FOCUS



Le devis, c'est l'image de votre société, mais c'est aussi un acte commercial déterminant pour la réussite de vos projets. C'est le point de départ de votre rentabilité.



La réalisation d'un devis est un acte aussi simple que complexe. Son ébauche est une étape essentielle qui se complète par la parfaite maîtrise des coûts et des prix.

QU'EST CE QU'UN DEVIS ?

Le devis est le lien entre votre entreprise et le prospect. Il décrit la prestation ou la marchandise que vous allez lui vendre une fois qu'il sera signé.

Il doit donc être suffisamment précis (sans toutefois donner tous les détails) et répondre aux demandes du client.

Décrire la prestation permet aussi de préciser les limites de votre intervention et donc de limiter les risques d'incompréhension ou de litige avec le client.

Cela vous permettra aussi de vous assurer que vos concurrents ont chiffré exactement le même travail et la même fourniture que vous.

LE CHIFFRAGE DU DEVIS

C'est un exercice qui demande, en plus de la parfaite connaissance du métier et de son environnement (type de clientèle, concurrents...), de la précision et de la méthode car votre niveau d'activité et votre rentabilité en découlent.

Tous les coûts de l'entreprise, y compris les achats, doivent être, au moins couverts, par tous les devis réalisés durant l'année.

En règle générale, les devis sont réalisés avec des prix au m2, m3, ml, etc, mais derrière ces prix il y a des marchandises et de la main d'œuvre. Le chef d'entreprise doit maîtriser le coût réel de son heure, le prix d'achat de ses marchandises, sa marge et bien-sûr le temps à passer sur le chantier.

UN «BON» DEVIS EST UN DEVIS-RENTABLE !

Un « bon devis » permet de dégager de la rentabilité afin d'assurer le paiement des différentes charges liées à ce devis, mais aussi d'une partie des frais généraux de l'entreprise.

Ce calcul demande une certaine rigueur et une parfaite connaissance de toutes les charges de l'entreprise. C'est un calcul compliqué que votre conseiller sera à même de vous expliquer et de vous « traduire » pour chaque devis.

L'ANALYSE DU DEVIS

Cette toute première étape, que l'on appelle «l'ébauche» ou «le brouillon» de son devis est primordiale, il faut décortiquer l'ensemble du devis, c'est l'une des bases du métier d'entrepreneur !

Très souvent, le prix de vente de certaines opérations n'est pas calculé, mais se détermine par le fameux «prix de marché», c'est-à-dire que l'on vend au même prix que nos «voisins» ou concurrents, sans connaître notre véritable coût de revient, qui pourtant est une donnée essentielle si on ne veut pas perdre de l'argent en travaillant !!

LE COUT DE REVIENT

Le coût de revient d'un produit ou d'un service correspond à la somme de tous les coûts supportés pour sa production.

Pour bien connaître son coût de revient, il faut donc décomposer les différents coûts associés au produit ou à la prestation.

Il doit être calculé chaque année grâce au prévisionnel et réactualisé en cours d'exercice. Il faut tenir compte du prix d'achat des matières premières car il évolue durant l'année et rarement à la baisse...

Evidemment, les investissements jouent un rôle déterminant dans son calcul, car ils influencent directement sur la perte ou le gain de productivité aussi bien en temps qu'en homme.

L'analyse des coûts de revient est la base même du métier de patron, quelle que soit la taille, l'effectif ou

**Un «bon»
devis est un
devis rentable !**

**Rivalis
calcule auto-
matiquement
la rentabilité
du devis...**

Le secteur d'activité de l'entreprise. Cette analyse se fait aussi bien au niveau des achats de marchandises, qu'au niveau des heures.

LE CALCUL DES HEURES

Les heures vendues correspondent-elles à la réalité, c'est-à-dire aux heures «vendables» de l'entreprise ?

L'analyse des heures doit se baser sur un prévisionnel précis et adapté à l'entreprise, par rapport à la capacité de production, aux charges (les frais généraux) et au temps passé.

Il faut connaître le coût réel de l'heure et son utilisation. De là, on sait combien de temps on doit passer sur un chantier et surtout à partir de quand ce chantier n'est plus rentable.

Les différents services apportés par le four-
nisseur sont également très importants.

Il faut régulièrement vérifier ses bons de livraison et ses factures fournisseurs.

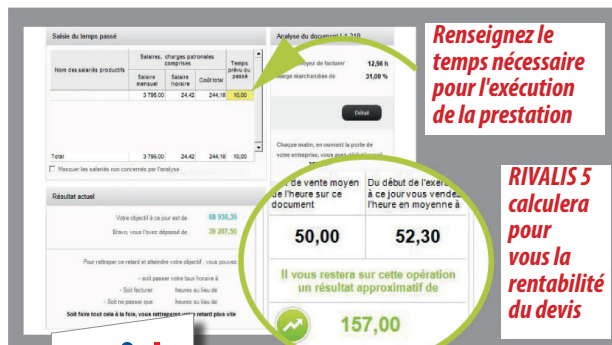
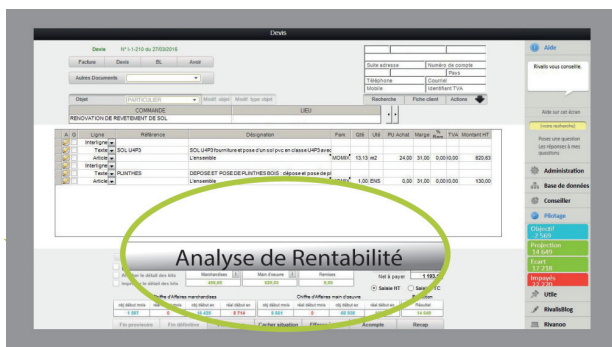
Mais, votre devis doit pouvoir s'adapter à certaines situations particulières de concurrence, d'absence temporaire d'activité, de «renvoi d'ascenseur» à un client qui vous a rendu un service ou d'appel d'offre tendu...

La mise en concurrence régulière des différents partenaires est indissociable d'une bonne gestion.

La compétition est plus rude et stressante, le chef d'entreprise doit disposer des indicateurs le plus tôt possible, il doit connaître sa position, sa performance et imaginer les solutions lorsque les chiffres ne sont pas ceux attendus.

Cette démarche est très importante car elle lui permet de suivre pas à pas ses objectifs et surtout de prendre des décisions en temps réel.

Il est vital d'avoir toutes les cartes en main, et les bonnes, pour atteindre ses objectifs.



Notez bien !

Le conseiller RIVALIS est un spécialiste de la TPE. Il connaît les préoccupations d'un patron car il est lui-même patron.

Son expertise s'appuie sur son expérience et sur son réseau. Il sait exactement ce que doit comporter un devis, quelles sont les règles à respecter et les pièges à éviter.

Il est là pour vous aider, vous guider dans vos décisions. Il a à sa disposition différents outils pour vous accompagner dans cette démarche. Alors, n'attendez plus et contactez votre conseiller !

Leasing or not leasing ?

En général, un leasing s'avère plus coûteux qu'un financement bancaire. Néanmoins, dans certains cas, il peut s'agir d'une méthode de financement de vos investissements fort avantageuse sur le plan fiscal...

Notez bien !

Le leasing vous évite de préfinancer la TVA et peut vous permettre une déduction plus rapide des investissements.

Qu'est ce que le leasing ?

Il s'agit d'une location de moyenne ou longue durée assortie d'une promesse de vente à un prix fixé dès la signature du contrat (en général, ce prix correspond à une valeur comprise entre 1 % et 6 % de la valeur hors taxe d'origine). Ce financement permet donc, de ne pas toucher à vos liquidités.

Est-ce un contrat de location ?

En fait non, car vous disposez alors d'une promesse de vente à la fin du contrat. Mais il doit s'agir d'une véritable option, et non d'un engagement ferme d'achat (ex.: arrêt du Conseil d'Etat du 07.10.1987, n° 49774). En location classique, vous n'en bénéficiez pas et vous devez restituer le matériel au bailleur.

Quels sont les avantages ?

Tout d'abord, c'est la société de leasing qui préfinance la TVA. Donc vous ne faites aucune avance de TVA. La TVA sera déductible à chaque paiement de loyer.

Amortir plus rapidement ?

Oui, la durée du contrat de leasing est liée à la durée d'utilisation du matériel. Le principe est la déduction des loyers, quelle que soit la durée de vie du bien.

Exemple : Vous contractez un leasing d'une durée de 4 ans, La machine, objet du leasing s'amortit normalement sur 5 ans. Dans le cadre de ce leasing, vous déduisez en fait l'investissement sur 4 ans au lieu de 5 ans.



Mais, n'exagérons pas !

L'administration se réserve néanmoins la possibilité de refuser la déduction si la durée du contrat est trop éloignée de la durée d'utilisation ou s'il s'agit d'une vente déguisée. Ainsi, le même contrat que dans l'exemple précédent conclu sur une durée de seulement deux ans pourrait peut-être poser problème.

Souplesse...

En général, vous acquittez un même montant chaque mois ou trimestre, donc pas de variation durant le contrat. Mais vous pouvez ainsi opter, sous condition, pour un plan de remboursement dégressif. Vous payez davantage de gros montants (déduction plus importante) au début.

Un loyer majoré ?

Il arrive que les contrats de leasing comportent un premier loyer majoré. Celui-ci sera immédiatement déductible si l'on considère que le bien subit une dépréciation du seul fait de sa mise en service (cas d'un véhicule par exemple).

Avantageux d'un point de vue fiscal ?

Oui. Ce loyer majoré est d'autant plus intéressant si le leasing est conclu avant la clôture de l'exercice. Il s'agit là d'une façon (comme une autre) de vous créer des frais déductibles en fin d'année.

Et la cotisation C.V.A.E. * ?

Dans le cadre du leasing, la société de leasing reste propriétaire juridique du bien pendant le contrat. Toutefois, en matière de CVAE, les loyers versés ne sont pas admis en déduction de la valeur ajoutée.

Quelles sont les restrictions ?

Il existe des plafonds de déduction concernant le crédit-bail lié aux voitures. En outre, le crédit-bail immobilier, quant à lui, obéit à un régime plus spécifique, avec des règles fiscales plus contraignantes.

*Cotisation sur la valeur ajoutée - Remplace la taxe professionnelle. N'est due par l'entreprise que si le CA est supérieur à 500 000 € HT.

Maîtrisez mieux votre communication !



DISC:
Dominance,
Influence,
Stabilité,
Conformité

Aujourd'hui notre environnement est en perpétuel changement. Il est important d'avoir les meilleurs collaborateurs. Parfois, nous trouvons qu'ils ne donnent pas le maximum d'eux mêmes.

De récentes études nous montrent que 80% des collaborateurs n'expriment pas leur potentiel.

LE LANGAGE DISC

Les travaux du Docteur Marston ont permis de déterminer quatre grands profils comportementaux et d'établir le langage DISC.

C'est le langage universel du comportement observable des hommes.

Ses recherches ont prouvé qu'en terme de «comment on agit», nous avons des caractéristiques similaires. Le comportement définit comment nous agissons et non pas pourquoi nous agissons face à notre environnement.

Le style comportemental amène parfois à des incompréhensions entre les personnes qui peuvent être :

- **Energiques, directes, orientées résultat**
- **Optimistes, drôles et bavardes**
- **Stables, patientes et détendues**
- **Précises, rigoureuses, et attachées au détail.**

L'intérêt de bien connaître ces profils est de mieux se connaître, mieux connaître les autres, pour mieux communiquer avec eux.

La réussite de votre entreprise va dépendre de la capacité:

- de votre collaborateur à se connaître et à s'apprécier,
- de votre équipe à connaître et à apprécier les autres,
- de votre entreprise à mettre en synergie les collaborateurs.

METTRE EN PLACE LA METHODE

Règle d'or : traiter votre collaborateur comme vous aimeriez être traité.

Règle de platine : traiter votre collaborateur comme il a besoin d'être traité.

Nous ne voyons pas le monde comme il est mais comme nous sommes.

A partir de ces constats, il est facile de comprendre que pour obtenir le meilleur de nos collaborateurs, il est nécessaire d'adapter notre communication en fonction de leur style comportemental.

Les mots clés de la méthode DISC :

- **Efficacité**
- **Convivialité**
- **Résultats à tout prix**
- **L'humain avant tout**

Ces mots ne raisonnent pas de la même manière selon votre style comportemental. Pour certains, l'efficacité passe avant la convivialité. Pour d'autres, il ne peut pas y avoir d'efficacité sans convivialité.

Pour certains, seule l'atteinte du résultat compte. Pour d'autres, il faut considérer le facteur humain avant tout pour obtenir ce résultat.

Notez bien !

LES APPLICATIONS DU LANGAGE DISC

- **Recrutement et mobilité interne**
- **Coaching et développement personnel**
- **Formation personnalisée : management, vente, cohésion d'équipe.**