

# h e g

Haute école de gestion  
Genève

## Ouvrir et gérer un restaurant : Mode d'emploi

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Tiffany FORMAZ**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Régis HOSENNEN, professeur HES**

**Carouge, le 18 août 2017**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière économie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.orkund.com/fr/student/392-orkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Chêne-Bourg, le 28 juillet 2017

Tiffany FORMAZ

## Remerciements

Mes premiers remerciements vont à tous les professionnels de la restauration que j'ai côtoyés durant toutes ces années et qui sont pour la plupart à l'origine de toutes mes connaissances.

Je remercie également tous les professeurs qui ont contribué à l'acquis de mes connaissances en gestion d'entreprise en dispensant des cours intéressants et en adéquation avec la pratique. Merci à mon professeur conseiller Monsieur Hosennen pour la considération et l'attention portées à ce travail ainsi que ses encouragements.

Finalement, je remercie chaleureusement Monsieur Jean-Marc Terraz qui m'a fait confiance pour l'assister dans la gestion de son entreprise et qui m'a accordé un droit de consultation sur les documents de l'entreprise une fois mon contrat résilié.

Ma famille et mes amis reçoivent toute ma gratitude pour le soutien moral dont ils ont fait preuve pendant toutes la rédaction de ce travail.

## Résumé

Vous désirez ouvrir votre restaurant mais ne savez pas comment vous y prendre ou par où commencer ? Utilisez ce guide.

En effet, après plusieurs années d'expériences enrichissantes dans le milieu de la restauration, j'ai décidé de reprendre des études d'économie d'entreprise à la haute école de gestion de Genève. Toujours intéressée par ce domaine, j'ai pu constater que c'était effectivement un secteur attrayant auprès des jeunes entrepreneurs.

A priori, c'est un secteur dans lequel la communication et les relations humaines sont omniprésentes et le travail est souvent effectué dans la joie et la bonne humeur. Cette vision est exactement celle d'un non initié. En réalité, la vie quotidienne d'un restaurant n'est pas si simple que cela. C'est une activité qui demande énormément d'efforts qu'ils soient d'ordre physique ou mental.

De ce fait, lancer son affaire peut s'avérer très compliqué si on ne connaît pas le domaine et, à l'inverse, une personne issue de la restauration pourra également rencontrer des problèmes de gestion, entre autres.

Ce travail a pour vocation d'être votre guide pour réaliser votre projet de restaurant. Il énonce les étapes principales de création à prendre en compte afin d'acquérir l'établissement souhaité, la mise en place nécessaire à son ouverture ainsi que la gestion courante du restaurant.

Bien sûr, ce guide n'a pas pour but d'être exhaustif dans tous les aspects d'un tel projet. Néanmoins, il met en avant les problématiques et les points critiques à prendre en considération et vous propose des outils afin d'approfondir les thèmes.

Le guide est indissociable de ses annexes. Elles proposent des compléments d'informations sur les sujets traités, ainsi que des documents utiles à l'application des conseils donnés.

L'investissement personnel dans un tel projet est grand et il est important de s'informer au mieux et sans cesse afin d'optimiser ses chances de réussite et de garantir la pérennité de son entreprise. Soyez curieux et allez chercher toujours plus loin afin de parfaire vos connaissances et de vous construire un futur à la hauteur de vos espérances.

# Table des matières

<b>Déclaration</b> .....	<b>i</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>ii</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1 La restauration en Suisse .....	1
1.2 Problématique .....	2
<b>2. Méthodologie</b> .....	<b>5</b>
2.1 Les différentes étapes .....	5
2.2 Les outils utilisés .....	5
<b>3. La mise en place et l'ouverture</b> .....	<b>6</b>
3.1 Les lois régissant la restauration .....	6
3.2 Les organismes actifs dans le secteur .....	6
3.3 Formation requise .....	7
3.4 Achat du restaurant .....	7
3.4.1 Trouver le type d'établissement souhaité .....	8
3.4.1.1 Secteur géographique .....	8
3.4.1.2 La superficie (en m <sup>2</sup> ).....	8
3.4.1.3 Disposition de la salle .....	8
3.4.1.4 Les pièces non destinées au service.....	8
3.4.1.5 Exigences de conformité .....	9
3.4.2 Propriétaire ou gérant d'une société ? .....	11
3.4.3 La gérance .....	11
3.4.4 Achat d'un fonds de commerce et reprise d'une société .....	12
3.4.5 Achat d'un fonds de commerce et création d'une société .....	13
3.5 Identité du restaurant .....	14
3.5.1 La cuisine.....	14
3.5.2 Le style et la décoration .....	15
3.5.3 Les prestations offertes .....	16
3.6 Constituer son équipe .....	16
3.6.1 Besoin en personnel .....	16
3.6.2 Recrutement .....	17
3.6.3 Cahier des charges.....	18
3.7 Choisir ses partenaires .....	18
3.8 Marketing et communication .....	18
3.8.1 Logo et carte de visite.....	19
3.8.2 Site Internet .....	19
3.8.3 Réseaux sociaux et outils multimédias .....	20

3.8.4	Rabais et promotions .....	21
<b>3.9</b>	<b>Ouverture .....</b>	<b>22</b>
3.9.1	Communication pré-ouverture .....	22
3.9.2	Inauguration : le jour J .....	23
<b>4.</b>	<b>La gestion courante.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1</b>	<b>Vos obligations .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2</b>	<b>Ressources humaines .....</b>	<b>25</b>
4.2.1	Santé et sécurité au travail .....	26
4.2.2	Contrats et permis de travail .....	27
4.2.3	Horaires, décompte d'heures, vacances, repos, fériés.....	29
4.2.4	Rémunération .....	30
4.2.5	Déductions sur le salaire brut .....	31
4.2.5.1	Caisse de compensation .....	31
4.2.5.2	Caisse de pension – prévoyance professionnelle .....	33
4.2.5.3	Impôts à la source .....	33
4.2.5.4	Prestations des assurances sociales.....	34
4.2.6	Fiche et certificat de salaire .....	35
4.2.7	Autres.....	36
<b>4.3</b>	<b>Management .....</b>	<b>36</b>
4.3.1	Gestion des conflits .....	36
4.3.2	Évaluation des employés.....	37
4.3.3	Formation et promotion.....	37
<b>4.4</b>	<b>Gestion de la salle .....</b>	<b>37</b>
4.4.1	Planning collaborateurs .....	38
4.4.2	Mise en place.....	38
4.4.3	Nettoyage .....	39
4.4.4	Menus .....	39
4.4.5	Achats et stocks.....	40
<b>4.5</b>	<b>Gestion de la cuisine .....</b>	<b>40</b>
4.5.1	Planning collaborateur .....	40
4.5.2	Règles d'hygiène et entretien .....	41
4.5.3	Achats et stocks.....	42
4.5.4	Déchets.....	42
<b>4.6</b>	<b>Relation clientèle.....</b>	<b>42</b>
4.6.1	Gestion des réservations et groupes .....	42
4.6.2	Gestion de la clientèle .....	43
<b>4.7</b>	<b>Finance et comptabilité .....</b>	<b>45</b>
4.7.1	Structure des coûts .....	45
4.7.2	Fixation des prix.....	46
4.7.3	Comptabilité .....	47
4.7.4	Impôts et TVA .....	48

<b>5. Conclusion et synthèse.....</b>	<b>50</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe 1 : Liste de lois utiles .....</b>	<b>57</b>
<b>Annexe 2 : Formation et examen .....</b>	<b>59</b>
<b>Annexe 3 : Les organismes actifs dans la branche .....</b>	<b>60</b>
<b>Annexe 4 : Les prestations offertes .....</b>	<b>62</b>
<b>Annexe 5 : Choisir ses partenaires .....</b>	<b>66</b>
<b>Annexe 6 : LaFourchette.....</b>	<b>71</b>

### **Suite des annexes (classeur) :**

Annexe 1 à 6 :	Ci-dessus
Annexe 7 :	Avantages adhésion SCRHG et GastroSuisse
Annexe 8 :	Plan d'étude examen LRDBHD
Annexe 9 :	Liste d'experts
Annexe 10 :	Formulaires changements exploitant/propriétaire
Annexe 11 :	Avantages / inconvénients reprise d'une entreprise
Annexe 12 :	Comparaison des formes juridiques
Annexe 13 :	Liste non exhaustive des fournisseurs
Annexe 14 :	Mise en place autocontrôle dans un petit restaurant
Annexe 15 :	Plan de la solution de branche (MSST)
Annexe 16 :	Contrat de travail type
Annexe 17 :	Calculateurs en ligne
Annexe 18 :	Formulaire de demande de permis G
Annexe 19 :	Décompte d'heures et mode d'emploi, saisie heures et décompte final
Annexe 20 :	Flyer GastroTime
Annexe 21 :	Formulaire : Demande de certificat AVS
Annexe 22 :	Formulaire : Demande d'allocations familiales
Annexe 23 :	Formulaires divers impôts à la source
Annexe 24 :	Fiches de salaire
Annexe 25 :	Certificats de travail
Annexe 26 :	Notification de licenciement
Annexe 27 :	Formulaire : Attestation internationale de l'employeur
Annexe 28 :	Liste de mise en place matin
Annexe 29 :	Formulaires d'autocontrôle
Annexe 30 :	Carte d'été et carte des vins ouverts
Annexe 31 :	Liste de charges standards d'un restaurant
Annexe 32 :	Fiche de coût par plat
Annexe 33 :	Plan comptable suisse PME
Annexe 34 :	Aperçu de IKentoo

## Liste des figures

Figure 1 - Offre de restauration en Suisse .....	1
Figure 2 - Déductions cotisations sociales .....	32
Figure 3 - Coûts de marchandise et résultat brut par secteur .....	46

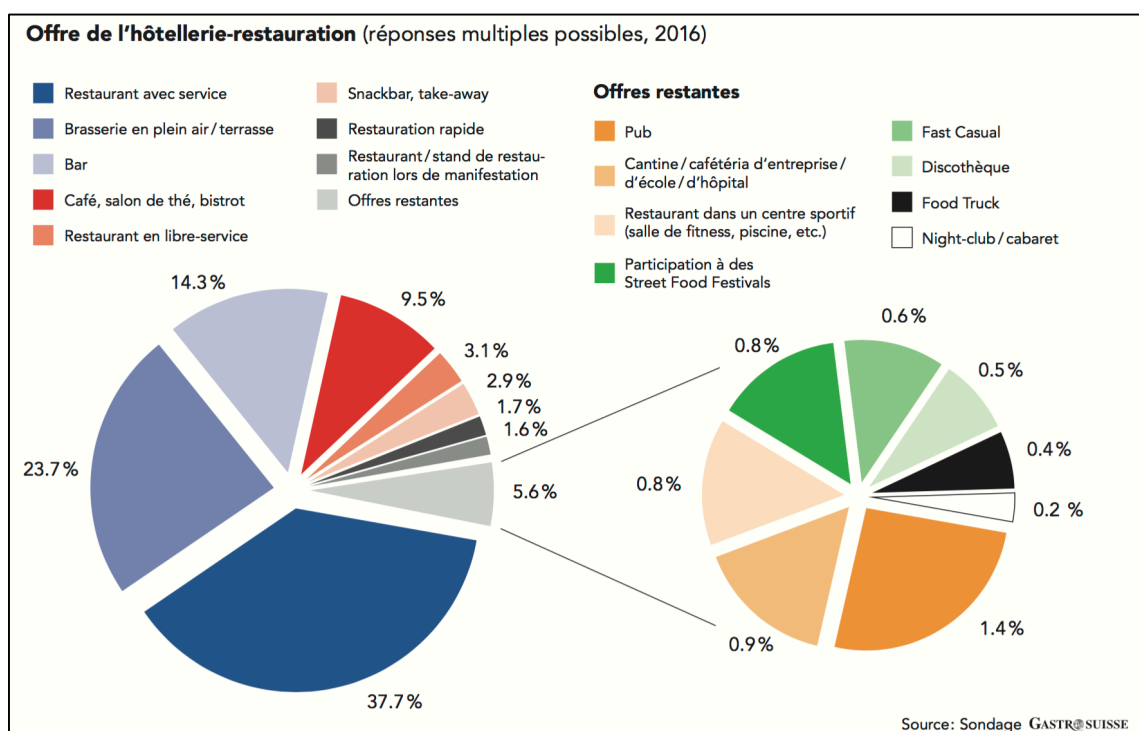


# 1. Introduction

## 1.1 La restauration en Suisse

Il existe plus de 29'000 établissements d'hôtellerie-restauration en Suisse qui emploient plus de 250'000 collaborateurs<sup>1</sup>. C'est un secteur extrêmement concurrentiel et le turnover des restaurants est très élevé. Depuis 2014, il y a plus de restaurants qui sont radiés ou font faillites que de restaurants qui ouvrent en Suisse. En 2016, 2'691 établissements s'inscrivaient au registre du commerce, tandis que 2'276 étaient radiés et 655 faillites étaient prononcées<sup>2</sup>. Voici un aperçu de l'offre de restauration en Suisse, établie selon la structure des membres de *GastroSuisse* (qui recense environ <sup>2</sup>/<sub>3</sub> des établissements d'hôtellerie-restauration en Suisse) :

Figure 1 - Offre de restauration en Suisse



GastroSuisse, Reflet économique de la branche 2017, p. 25

A Genève, l'offre de restauration a augmenté très rapidement dès 1996, année où la clause du besoin a été abandonnée<sup>3</sup>. Elle permettait à l'Etat d'avoir le contrôle sur le nombre de lieux publics servant de l'alcool. Dès lors, les cafés et restaurants se sont multipliés. Cette cause, ainsi qu' « [...] une formation de cafetier raccourcie et la possibilité quelques années plus tard d'utiliser son 2e pilier pour lancer un commerce

<sup>1</sup> Reflet économique de la branche 2017, GastroSuisse, p. 8

<sup>2</sup> Reflet économique de la branche 2017, GastroSuisse, p. 21

<sup>3</sup> 600 restaurants changent de main chaque année à Genève, Tribune de Genève, 2015

ont abouti à cette «explosion». », (Tribune de Genève, 2015)<sup>4</sup>. Il est estimé depuis, qu'environ 30% de ces établissements changent de propriétaire chaque année à Genève<sup>5</sup>. En mars 2016, le nombre d'établissements de type cafés-restaurants autorisés était en 1'884<sup>6</sup>. L'ouverture d'un restaurant représente donc un défi considérable et le manque d'expérience des nouveaux entrepreneurs est souvent pointée du doigt.

## 1.2 Problématique

Le secteur de la restauration ne s'aborde pas sans connaître son fonctionnement pour réussir à tirer son épingle du jeu. En effet, c'est un monde extrêmement compétitif et en constante évolution. Les étapes sont nombreuses pour devenir restaurateur et exploiter un établissement. Il est donc important de ne rien laisser au hasard afin de ne pas rencontrer d'éventuels problèmes liés à un manque d'informations.

Ce constat m'est apparu non seulement pendant mon parcours de 6 années dans ce milieu avant la reprise de mes études en 2013, mais également lorsque j'ai pris mes fonctions au restaurant de Philomène, Chêne-Bourg, en tant qu'adjointe de gérant. J'ai eu la chance d'occuper ce poste durant 10 mois pendant lesquels j'ai pu mettre à profit les connaissances acquises en cours tout au long de mon cursus à la HEG. Le propriétaire avait ouvert ce restaurant car il représentait un rêve pour lui mais le côté *gestion* ne lui plaisait pas, raison pour laquelle il m'a engagée. J'étais donc en charge de nombreuses tâches au sein de l'établissement et je me suis rapidement rendu compte que les sources d'informations étaient multiples et que les aspects à gérer étaient plus nombreux que l'on imagine.

Le deuxième fait qui peut être constaté par tout étudiant en gestion d'entreprise est que les jeunes diplômés ayant des envies d'entrepreneuriat à la fin de leurs études sont de plus en plus nombreux. En effet, l'envie de voler de ses propres ailes et de consacrer son temps de travail à un projet personnel représente une perspective d'avenir intéressante pour s'assurer un futur serein et épanoui. De plus, bon nombre d'entre eux désirent s'engager dans le milieu de la restauration.

J'ai pu observer ce phénomène, non seulement au travers de diverses discussions avec mes camarades de classe ou amis, mais également en ayant écho et en assistant au cours de business plan de 4<sup>ème</sup> année. D'après notre professeur, il y avait chaque année et dans chaque classe environ 3 à 5 projets de bar ou restaurant sur

---

<sup>4</sup> 600 restaurants changent de main chaque année à Genève, Tribune de Genève, 2015

<sup>5</sup> 30% des restaurants changent de propriétaires chaque année, Monde économique

<sup>6</sup> Archives InterroGE, Ville de Genève, 2016

environ 10 projets. Il est donc indéniable que les métiers de bouche attirent les personnes désirant créer leur entreprise.

A la suite de toutes ces constatations, j'ai décidé, dans le cadre de ce travail de Bachelor, d'établir un guide ayant pour but d'accompagner les personnes désirant ouvrir et gérer un restaurant à Genève. À la base, il était principalement destiné à des personnes n'ayant pas d'expérience dans ce domaine, désirant ouvrir une petite structure de moins de 10 employés, qui représente environ 60% des établissements en Suisse<sup>7</sup>. Réflexion faite, il me semble également adapté aux personnes issues du milieu de la restauration n'ayant pas de formation en gestion d'entreprise, malgré le fait que certains éléments seront superflus pour eux. Grâce à ce travail, je désire contribuer à la réussite de jeunes entrepreneurs qui s'apprêtent à évoluer dans un milieu où la concurrence est rude et où il est d'une importance capitale de disposer de compétences métier et managériales afin de ne pas faire partie des restaurants contraints de fermer leurs portes chaque année en Suisse à cause d'un manque d'expérience.

Ce guide regroupe les informations à connaître à propos des différents aspects à gérer et de répertorier les différentes sources y relatives. Il propose également des conseils pratiques basés sur mon expérience personnelle ainsi que sur des conseils avisés de professionnels de la branche. De ce fait, lorsqu'une personne désirera entreprendre un projet dans le milieu de la restauration, elle pourra utiliser ce guide afin de ne manquer aucune étape et de disposer d'un recueil de sources lui permettant de trouver rapidement l'information recherchée.

Il est important de préciser que l'intégralité des informations disponibles concernant le secteur de l'hôtellerie-restauration représente une quantité impressionnante d'informations. De ce fait, il était nécessaire de ne mentionner que les informations et les sources les plus pertinentes pour l'ouverture et la gestion d'un petit restaurant. Il regroupe donc des informations pratiques servant réellement à la vie quotidienne du restaurant et se veut intéressant et facile à comprendre, regroupant l'essentiel des informations à connaître. Le but est que l'entrepreneur saisisse les enjeux et les étapes utiles à cette activité. Il pourra par la suite, s'il le désire, faire des recherches plus approfondies sur les sujets qui l'intéressent davantage, ce qui est vivement conseillé s'il souhaite faire évoluer son entreprise vers une structure plus importante. En effet, cet ouvrage n'a pas pour but de remplacer les formations utiles à ce secteur et il est

---

<sup>7</sup> Relfet économique de la branche 2017, GastroSuisse, p. 39

important de s'informer continuellement sur l'évolution, les tendances, les pratiques ou les lois relatives à la restauration.

De plus, si une personne est intéressée par l'ouverture d'un grand restaurant ou encore d'une chaîne de restaurant, ce guide ne sera certainement pas assez exhaustif et il sera indispensable d'acquérir les compétences nécessaires à l'aide d'une formation adaptée ou de s'associer avec un professionnel du domaine pour mener à bien son projet. Tel est le cas également pour la restauration gastronomique qui présente des différences significatives notamment au niveau de la structure de l'établissement, du personnel ou encore des coûts.

Pour finir, ce guide considère que l'utilisateur dispose déjà du financement nécessaire pour ouvrir son établissement. Cet aspect ne sera donc pas abordé. Le financement peut se faire grâce à des économies personnelles, grâce au prêt d'un proche, d'une banque, d'un business angel ou d'un organisme d'aide au financement d'entreprise. Si vous recherchez des fonds vers une aide externe, il sera indispensable d'élaborer un business plan afin de présenter votre projet concret au financeur. Ce guide n'est pas une aide à la création d'un business plan. Vous trouverez diverses informations sur l'aide à la création et au financement d'entreprise à l'adresse suivante :

À consulter → [ge.ch/ecoguichetpmpmi](http://ge.ch/ecoguichetpmpmi) ou sur le portail PME du site de la Confédération

## 2. Méthodologie

### 2.1 Les différentes étapes

Afin de mener à bien l'élaboration de ce guide, il a été nécessaire de procéder par étape. Dans un premier temps, une longue phase de recherches a été engagée. Il a été question de répertorier toutes les sources exploitables et utiles à la création du guide. Cette phase a été la plus longue car il était primordial de rassembler un maximum de renseignements afin que les informations divulguées soient assez exhaustives pour l'ouverture et la gestion optimale d'un petit restaurant.

Dans la continuité des recherches, des rencontres et discussions avec des professionnels ont eu lieu afin de compléter les informations répertoriées par des conseils plus pratiques que théoriques.

La phase suivante a été la plus difficile à exécuter. En effet, il s'agit de la synthèse de toutes les informations recueillies ainsi que l'organisation des chapitres. Car même si le plan était déjà élaboré, il a été nécessaire de le modifier selon les adaptations requises par les résultats de la phase de recherches. Compte tenu de la quantité d'informations, la sélection des points pertinents n'a pas été chose aisée.

Puis finalement, la rédaction a été simplifiée par la structure rigoureusement travaillée à l'étape précédente. Il s'agit alors de consacrer une attention particulière à la citation des sources et aux annexes.

### 2.2 Les outils utilisés

Dans la mesure où l'hôtellerie-restauration est un domaine fortement documenté au public, il m'a été possible d'utiliser principalement des sources Internet. En effet, j'ai la chance de pouvoir accéder aux informations réservées aux professionnels membres de *GastroSuisse* grâce à l'accord du propriétaire du restaurant de Philomène.

Tout au long de l'élaboration de ce travail, j'ai également exploité le fait que je sois restée en contact avec bon nombre de professionnels de la branche. J'ai donc eu de nombreux échanges avec eux sur des points divers et variés. La prise de contact avec les différents organismes actifs dans la branche a également été bénéfiques pour regrouper des informations concrètes et fiables.

Enfin, un grand nombre d'informations ont été acquises au cours de toutes mes expériences dans la restauration et un certain nombre de cours suivis pendant mon cursus m'ont permis de compléter mes connaissances avec des conseils de gestion d'entreprise.

## 3. La mise en place et l'ouverture

Dès le moment où la décision de devenir restaurateur est prise, il est essentiel de se renseigner autant que possible sur le marché de la restauration à Genève, les tendances à observer et les lois en vigueur régissant ce domaine.

La première partie de ce guide met à votre disposition les lois utiles à l'activité de la restauration, les organismes actifs dans le secteur à connaître, la formation requise pour ouvrir un restaurant, ainsi que le déroulement de toute la phase de mise en place et d'ouverture de votre établissement, assortis de conseils et d'informations pratiques indispensables.

### 3.1 Les lois régissant la restauration

Les lois régissant le secteur sont nombreuses. Ce n'est pas tant la législation spécifique à la restauration qui est conséquente mais plutôt celle relative à la gestion d'entreprise et applicable à tout commerce. Bien entendu, malgré l'adage disant que nul n'est censé ignorer la loi, il n'est pas requis d'être au bénéfice d'une formation juridique pour ouvrir un commerce. En revanche, il est tout de même fortement conseillé d'être le plus renseigné possible afin d'éviter d'éventuels problèmes ou conflits juridiques par la suite.

Vous trouverez en **annexe 1**, une liste non exhaustive regroupant les principales lois, ordonnances et règlements à consulter afin d'être conscient des dispositions existantes. Des articles tirés de ces textes, pertinents à la gestion d'un restaurant, seront cités tout au long de ce guide. La plupart des lois non citées sont étudiées durant la formation de cafetier obligatoire et ne sont pas jugées ici indispensables à la gestion courante.

### 3.2 Les organismes actifs dans le secteur

Afin de défendre les intérêts de l'Etat, des restaurateurs ou des travailleurs, mais également celui des consommateurs, plusieurs acteurs sont actifs sur le marché et ont tous pour but le bon fonctionnement économique de la branche de l'hôtellerie-restauration dans le respect des lois et des bonnes pratiques de la branche. Il existe bon nombre d'associations en tout genre. Découvrez de suite l'**annexe 2**, qui propose une courte présentation des organismes les plus pertinents à connaître pour la gestion d'un petit restaurant. L'adhésion à GastroSuisse et SCRHG est vivement conseillée → voir avantages à l'**annexe 7**.

### 3.3 Formation requise<sup>8</sup>

Si vous désirez ouvrir un établissement soumis à la LRDBHD et en obtenir l'autorisation, vous devez être au bénéfice du certificat de capacité de cafetier (art. 9 let. c LRDBHD). Si vous n'avez pas d'expérience dans la restauration, ce dernier vous donnera les notions de base à connaître concernant la protection du consommateur, la cuisine et l'hygiène, la protection des travailleurs et la gestion. Il est très important de prendre en considération le temps nécessaire à l'obtention de ce diplôme avant d'entreprendre trop vite les démarches d'acquisition d'un établissement.

Commencez par vous renseigner sur la prochaine session d'examen, quand a-t-elle lieu ? Pouvez-vous encore vous inscrire (délai d'inscription fixé) ? Y a-t-il encore des places disponibles pour suivre la formation dans les temps au sein d'un des organismes compétents ?

Vous trouverez en **annexe 3**, des détails sur l'examen et les formations proposées.

Consultez également l'**annexe 8** - Plan d'étude complet de la matière à examen

### 3.4 Achat du restaurant

Malgré le temps passé à étudier afin d'obtenir le diplôme de cafetier, vos pensées sont également tournées vers la découverte de l'établissement rêvé. Pour cette étape, il est primordial de prendre son temps. En effet, de nombreuses personnes, obnubilées par leur désir de réaliser leur rêve au plus vite, se sont retrouvées dans des situations difficiles du fait d'avoir brûler les étapes. Il vous faudra donc garder votre sang-froid et étudier méticuleusement chaque détail.

Plusieurs canaux permettent de trouver les offres disponibles sur le marché. Un canal privilégié reste le réseautage, cependant si vous n'avez pas d'expérience dans la restauration, il est rare d'avoir un réseau adéquat. N'hésitez pas à demander des contacts à vos connaissances et en parler autour de vous. Une façon simple d'avoir un coup d'œil sur le marché est tout simplement de regarder les offres de toutes les sociétés spécialisées en remise de commerce. Il en existe un certain nombre en Suisse Romande (*Remicom, Transgate, Revirest, Selectissimo, Homegate, Agendalimmobilier, Petitesannonces.ch*). Il est important de comparer les différentes offres selon les quartiers et les types d'établissement parmi tous ces prestataires. Certains d'entre eux sont réputés pour gonfler les prix, faites donc attention de bien

---

<sup>8</sup> Site Internet du service du commerce > Restauration et hôtellerie > Formations et examens > Plan d'études examen LRDBHD V4 au 15.07.2017 – 214<sup>ème</sup>

vous renseigner sur l'offre globale du marché et ne pas vous arrêter à un seul site pour votre recherche.

### **3.4.1 Trouver le type d'établissement souhaité**

Dans un premier temps, vous devez avoir une idée précise du type d'établissement que vous souhaitez exploiter. Ce dernier devra être en harmonie avec l'identité que vous donnerez à votre restaurant (voir point 3.5). Pour ce faire, il est souhaitable de dresser une liste des attributs de votre futur établissement.

#### **3.4.1.1 Secteur géographique**

Dans quel cadre votre concept sera-t-il le plus apprécié ? Désirez-vous instaurer une ambiance chaleureuse de quartier ? Souhaitez-vous lancer un concept qui plaise aux citadins ? Désirez-vous vous rapprocher de la nature et en faire profiter vos hôtes dans un cadre de campagne idyllique ? Vous devez déterminer à quel cadre votre concept correspondra le mieux. Le secteur peut aussi faire la différence pour le prix et le loyer.

#### **3.4.1.2 La superficie (en m<sup>2</sup>)**

Combien de clients désirez-vous accueillir ? Combien de personnel comptez-vous engager ? Pour toutes ces questions la taille est importante car plus le restaurant est grand, plus le loyer et certaines taxes seront élevés. Il est donc indispensable de savoir ce que vous visez et avoir un établissement à la hauteur de vos projets.

#### **3.4.1.3 Disposition de la salle**

La disposition de la salle doit également être en adéquation avec votre concept. Les établissements proposés pour l'exploitation d'un restaurant peuvent afficher toute sorte de dispositions de salle. Désirez-vous une ambiance intimiste et cosy où les couples et les familles peuvent prendre tranquillement leur repas ? Souhaitez-vous pouvoir accueillir des groupes, proposer des banquets ? Pensez à ce que vous pourrez faire ou ce qui pourrait entraver les demandes de vos clients dans l'espace disponible.

#### **3.4.1.4 Les pièces non destinées au service**

Le tout n'est pas d'être satisfait de l'endroit où les clients seront accueillis mais également de se rendre compte de l'importance capitale des pièces dans lesquelles les employés évolueront. Vous devrez vous assurer que l'activité du service pourra s'effectuer de manière optimale par rapport à la superficie réservée aux clients. En effet, si la salle dispose de 100 places assises, que la cuisine permet un stockage restreint et qu'elle ne comporte qu'une seule place de travail, il sera très compliqué de faire salle comble sans rencontrer de problème logistique. Vous vous retrouverez donc certainement avec une salle toujours à moitié vide car il ne vous sera pas possible



d'accepter des couverts supplémentaires au-delà d'un certain seuil. Les proportions entre la cuisine, le bar et la salle sont variables selon le type de cuisine et de service que vous décidez de proposer.

En sus des activités de service, d'autres pièces ont leur importance. Par exemple, le fait d'avoir deux toilettes afin de pouvoir séparer les hommes et les femmes est fortement apprécié par la clientèle. Le fait qu'ils se trouvent à l'écart des tables est également préférable. Un sas d'entrée est agréable en cas de périodes froides ou venteuses. Vous apprécierez aussi de disposer d'une pièce correcte pour y installer votre bureau et avoir la place suffisante pour entreposer des documents et du matériel. Des vestiaires et sanitaires sont requis pour le personnel et vous devez vous assurer que la cuisine réponde aux normes et que les espaces de stockage soient suffisants et en bon état (denrées, déchets, produits d'entretien, outils de travail, etc.). Il est par ailleurs utile de disposer d'une cave.

#### **3.4.1.5 Exigences de conformité**

Le futur établissement devra correspondre aux exigences en vigueur en matière de législation. Non seulement les locaux doivent être conformes à ce qu'exige la loi sur le travail en matière de santé et sécurité mais également ce que préconisent les lois sur l'hygiène, les denrées alimentaires et objets usuels. Pour cela, il est conseillé de se servir du *Guide des bonnes pratiques sur les denrées alimentaires et l'hygiène* élaboré par *GastroSuisse* qui met à disposition des instructions sur les *exigences en matière de construction*<sup>9</sup> que vous pourrez consulter avant d'entamer les visites. Un autre document utile est le *Commentaire de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail*<sup>10</sup> et la *Directive MSST 6508* (voir point 4.2.1), qui traite de la protection de la santé. Ces documents représentent des lectures conséquentes. Il est entendu que dans la pratique, quasiment personne ne connaît toutes ces exigences. Une lecture succincte et un minimum de bon sens seront donc suffisants pour passer en revue les différents points importants. Selon mon expérience, je vous conseillerais de contrôler au moins les points suivants durant vos visites :

- L'état des installations et machines (cuisine et bar)
  - fours, piano de cuisson, salamandre, trancheuse, machines à laver, machine sous-vide, passe plat, autres instruments de cuisine, ustensiles, etc.
- L'état des chambres froides, réfrigérateurs et congélateurs indépendants (cuisine, locaux de stockage)

---

<sup>9</sup> Guide BPHR GastroSuisse, p. 19

<sup>10</sup> Disponible sur le site du SECO : [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), services et publications > travail > conditions de travail > commentaires relatifs à la loi sur le travail

- L'état des joints des portes et tiroirs frigorifiques (cuisine et bar)
- Les étagères et plans de travail (cuisine et bar)
- L'état des sols (matériaux), du plafond et des murs (toutes les pièces, accent sur la cuisine)
- Les évacuations (cuisine, bar, sanitaires)
- Les ouvertures vers l'extérieur, l'isolation et la ventilation, hotte en cuisine (toutes les pièces)
- L'état de la robinetterie et l'électricité (toutes les pièces)
- L'état du bar (sous les tiroirs des frigos, etc.)
- L'aspect général et la propreté (toutes les pièces)
- Le nombre de radiateurs (on peut avoir des surprises l'hiver)

Toutes ces installations doivent être propre et en excellent état. Si vous constatez que ces dernières ne sont pas bien entretenues, cela ne présage rien de bon quant à l'entretien que l'on ne voit pas. Dans un tel cas, demandez plus de renseignements sur l'entretien des installations. Par exemple, le dernier nettoyage de la hotte par une entreprise spécialisée (préconisée tous les ans), la dernière purge de la fosse à graisse (tous les 1 à 2 ans), les listes d'autocontrôle et plan de nettoyage tenus à jour. Et si les négociations vont plus loin, demandez des justificatifs (par exemple, preuve d'un nettoyage effectué).

Un autre aspect critique de la législation porte sur la *Loi sur les constructions et les installations diverses (LCI)*. Toute modification significative d'un local commercial est soumise à l'obligation de détenir une autorisation de construire. Vous devez savoir que si les précédents locataires ont effectué des travaux au sein de l'établissement et ce, sans autorisation, vous pourriez être prié de remettre les locaux aux normes si un contrôle survient. De ce fait, dans le cas d'une reprise de bail commercial, il est important de vous informer sur les travaux effectués les dernières années et de contrôler sur le site : [etat.geneve.ch/sadconsult](http://etat.geneve.ch/sadconsult), si une demande avait été déposée (procédure ordinaire ou accélérée). Vous pouvez également vous rendre à leur guichet afin de consulter gratuitement les plans des locaux. Si vous vous apercevez après coup que des travaux ont été effectués sans autorisation, vous pouvez déposer une demande afin que la nouvelle configuration soit validée (si elle ne l'est pas, ils peuvent exiger une remise en état initial des locaux).

Il est encore possible de citer les lois sur les énergies ou l'électricité. Elles sont donc très nombreuses et il peut être relativement difficile de s'y retrouver parmi toute cette législation. C'est pourquoi, il peut être pertinent de faire appel à un ou des experts afin d'évaluer l'établissement. En cas de besoin, le *Service de la consommation et des*

*affaires vétérinaires (SCAV)* met à votre disposition une liste d'organismes pratiquant des expertises concernant les denrées alimentaires et les objets usuels (**annexe 9**).

Il est important de noter que la loi suisse met en avant le principe de la bonne foi. Cependant, l'art. 3 al. 2 du *Code Civil* précise que « *[n]ul ne peut invoquer sa bonne foi, si elle est incompatible avec l'attention que les circonstances permettaient d'exiger de lui.* ». Dans le cas d'une vente mobilière, les circonstances exigent de vous renseigner suffisamment sur l'objet acquis. Par conséquent, l'art. 200 al. 2 du *Code des Obligations* précise que le vendeur « *[...] ne répond des défauts dont l'acheteur aurait dû s'apercevoir lui-même en examinant la chose avec une attention suffisante, que s'il lui a affirmé qu'il n'existait pas* ». Le vendeur n'a donc pas le droit de vous cacher intentionnellement des défauts, mais vous devez avoir été suffisamment minutieux dans l'examen de la chose. Afin de vous protéger au mieux, vous pouvez établir un procès verbal à chaque visite à faire signer par les deux parties.

### **3.4.2 Propriétaire ou gérant d'une société ?**

Il est important de savoir si vous désirez devenir propriétaire d'un fonds de commerce avec ou sans reprise d'une société ou si une gérance libre vous convient mieux. Cela dépendra principalement du financement dont vous disposez. Dans les deux cas, vous serez le propriétaire et exploitant de l'établissement et l'autorisation de l'exploiter sera à votre nom. Par conséquent, vous êtes responsable de la bonne marche du restaurant. Il vous faudra dans tous les cas consulter la LRDBHD et son règlement d'exécution afin de connaître et comprendre votre rôle d'exploitant / propriétaire.

Vous trouverez tous les documents relatifs à l'autorisation d'exploiter sur le site du *PCTN > Restauration, hôtellerie*. Il y a lieu d'annoncer au *PCTN* le changement de propriétaire et d'exploitant à l'aide des deux formulaires de l'**annexe 10**, ainsi que de faire la demande de la nouvelle autorisation d'exploiter en remplissant le *Formulaire E : Requêtes en modification de l'autorisation d'exploiter en vigueur*, ou une nouvelle autorisation à l'aide du *Formulaire A – Création d'un établissement*.

### **3.4.3 La gérance**

Cette option peut être une première étape et elle peut être une bonne alternative si vous avez peu de moyens. Il est entendu par gérance libre la conclusion d'un contrat entre le propriétaire du fonds de commerce et le futur gérant déterminant un montant régulier versé par le gérant au propriétaire pour exploiter son établissement.

C'est une sorte de contrat de location et le gérant est libre de gérer l'activité comme il l'entend sous réserve de dispositions mentionnées dans le contrat. Le montant peut

être fixe ou variable (en fonction du CA ou du résultat net). Un montant variable peut être avantageux pour le propriétaire mais un montant fixe lui garantit un revenu sans prendre le risque d'éventuelles manipulations du chiffre d'affaires ou du résultat.

Selon l'art. 39 al. 2 du RRDBHD un contrat de gérance élève le gérant au rang de propriétaire au sens de la loi. Il assume donc la totalité des responsabilités. Faites-vous conseiller pour l'établissement d'un contrat qui protégera vos intérêts.

Si vous ne disposez pas encore du financement nécessaire pour l'achat d'un fonds de commerce, il existe également la possibilité de commencer par une gérance avec une intention de rachat à terme (en principe 12 à 18 mois - gérance libre ou gérant-employé). En principe, une somme d'engagement est bloquée dès le début du contrat et dans le cas où vous renoncez à l'achat, elle est perdue. Cette somme peut varier et doit se négocier entre les deux parties.

#### **3.4.4 Achat d'un fonds de commerce et reprise d'une société**

Vous trouverez en **annexe 11** une liste mise à disposition sur le portail PME de la Confédération, indiquant les principaux avantages et inconvénients de reprendre une entreprise. Dans ce cas de figure, le cédant doit faire preuve de transparence et mettre à votre disposition tous les documents vous permettant d'évaluer l'entreprise une fois que vous avez manifesté votre sincère volonté d'envisager la reprise. Si vous ne possédez pas de connaissances suffisantes, confiez l'évaluation des comptes et autres états financiers à une fiduciaire. Cette dernière vous fera part de ses impressions et pourra mettre en avant les éventuels avantages à reprendre la société ou au contraire vous le déconseillera.

Selon le document *Vade-mecum de la transmission d'entreprise (Dousse [sans date])* : « Une lettre d'intention (formalisation de l'accord de principe relatif à la transmission) qui intègre un accord de confidentialité devrait toujours être établie et signée par le repreneur intéressé. ». Rien ne doit être laissé au hasard avant d'entamer la négociation. Elle doit être rigoureusement préparée et basée sur une bonne récolte d'informations concernant l'entreprise. Adaptez votre stratégie à la situation du cédant (situation précaire, problème de santé, pressé de vendre, etc.). Vous trouverez des renseignements pertinents sur ce sujet dans le document précité.

Les négociations d'un fonds de commerce sont basées sur plusieurs critères. D'une part des critères financiers tels que son bénéfice net, la santé de ses comptes, la régularité de son chiffre d'affaires, etc., d'autre part sur des critères techniques tels que sa localisation, sa taille, l'inventaire matériel, etc., et finalement des critères plus ou

moins subjectifs tels que sa réputation, sa clientèle ou l'atmosphère. Il ne faut pas non plus négliger un élément essentiel qui est le bail à loyer (échéance, renouvellement).

Un contrat de cession devra être établi afin d'en régler toutes ses modalités, sans oublier une clause réservant l'entrée en vigueur du contrat à l'approbation du bailleur au transfert du bail (si le bail n'est pas au nom de la société). Il est fortement conseillé de vous faire assister pour être certain qu'il respecte les intérêts de tous. Tous les contrats avec des partenaires ou prestataires devront être étudiés et il faudra déterminer si vous désirez les maintenir ou non. De nombreux prestataires permettent la résiliation lors d'un changement d'exploitant (par exemple l'adhésion à l'assiette genevoise ou le passeport gourmand). Vous pouvez également transmettre l'information du changement de main à tous les fournisseurs avec qui vous restez en collaboration (SIG, Assurances, etc.). Une fois la cession approuvée et entrée en vigueur, vous pourrez notifier le changement au registre du commerce → *rc.ge.ch*.

### **3.4.5 Achat d'un fonds de commerce et création d'une société**

Vous avez également la possibilité d'acheter un fonds de commerce et décider de créer votre entreprise. Ce cas de figure peut se présenter si le cédant vend l'actif net de sa RI, s'il liquide sa société ou si vous imposez cette condition et qu'il l'accepte.

Si vous créez une société, vous devez définir le type d'entreprise que vous souhaitez gérer. <sup>11</sup>En 2016 en Suisse, les entreprises individuelles (RI) représentent 44.6% des entreprises de l'hôtellerie-restauration, et la forme de Société à responsabilité limitée (Sàrl) en a séduit 32.7%. La troisième forme la plus populaire est la Société anonyme (SA) avec 16.6% d'adeptes.

La RI est la plus courante car elle est très rapide à créer et demande moins de démarches administratives que la Sàrl ou la SA. De plus, il n'y a pas besoin de capital de départ pour la constituer. En effet, la SA requiert un capital-actions de 100'000 CHF, ce qui est une somme considérable pour un petit entrepreneur. C'est pourquoi, la Sàrl paraît être une bonne alternative dans la mesure où la somme de départ est de 20'000 CHF et son statut de personne morale limite votre responsabilité à hauteur du capital social.

Vous trouverez toutes les informations utiles à propos des formes juridiques sur le *portail PME de la Confédération Suisse*<sup>12</sup> > *Savoir pratique* > *création d'entreprise* > *les*

---

<sup>11</sup> Reflet économique de la branche 2017, GastroSuisse, p. 24

<sup>12</sup> [www.kmu.admin.ch](http://www.kmu.admin.ch)

*différentes formes juridiques*. A vous de juger quelles est la forme la mieux adaptée à votre situation. Vous trouverez en **annexe 12**, une comparaison des formes juridiques.

### **3.5 Identité du restaurant**

L'identité du restaurant doit être un aspect méticuleusement pensé. Il s'agit de votre concept. Ce dernier doit être défini précisément afin de connaître quelle réelle plus-value vous proposez à vos futurs clients. En effet, ils doivent absolument savoir pourquoi ils viennent chez vous ! Qu'il soit révolutionnaire ou plutôt modeste, votre concept définira qui vous êtes. La clientèle aime pouvoir catégoriser les établissements qu'elle fréquente et choisir celui qui correspond à ses envies du moment. Il faudra donc être précis et délimiter votre offre. Si vous partez dans tous les sens et que vous voulez tout faire à la fois, vous avez des chances de ne pas réussir à fidéliser votre clientèle.

Ces conseils sont essentiels pour les petits restaurants. En effet, certains grands établissements, du centre ville notamment, peuvent se permettre d'avoir une carte à rallonge et de proposer une prestation peu intéressante. Il est entendu centre ville de grande ville touristique, car les clients affluent et une grande majorité d'entre eux sont de passage. Ces établissements sous-estiment souvent la plus-value qu'ils pourraient gagner à se concentrer sur la fidélisation de la clientèle car leur établissement est rentable. A contrario, il est possible de constater que certaines grandes chaînes font des efforts en ce qui concerne leur concept et leur communication car la concurrence se fait de plus en plus rude. Quoiqu'il en soit, un concept clair et vous démarquant de la concurrence est un facteur favorisant la pérennité de l'entreprise.

#### **3.5.1 La cuisine**

Avez-vous décidé quel style de cuisine vous souhaitez servir ? Peu importe le choix de votre concept, il sera crucial de proposer un style de cuisine en adéquation avec l'ensemble des services proposés et trouver un chef de cuisine ou cuisinier qui comprendra votre vision des choses. Dans notre société actuelle, il est important de cibler la clientèle visée en lui proposant une offre adaptée. Les consommateurs doivent avoir une idée claire de ce que vous proposez.

Par exemple, il est souvent nécessaire de dissocier le service de midi et celui du soir car les gens n'ont pas les mêmes habitudes de consommation pour leur déjeuner que pour le dîner. Observez donc l'environnement de votre futur établissement afin d'offrir la solution appropriée à votre clientèle.

Délimitez votre type de cuisine à l'aide des critères suivants (liste non exhaustive) : Origine (Française, brésilienne, portugaise, italienne, éthiopienne, espagnole, argentine, américaine, chinoise, japonaise, iranienne, etc.), world food, traditionnelle, contemporaine, créative, locale, de marché, végétarienne, vegan.

Tenez-vous également au courant des tendances actuelles. Par exemple, *GastroSuisse* annonce une tendance de plus en plus présente qui est celle de prendre soin de soi<sup>13</sup>. Les gens font de plus en plus attention à leur hygiène de vie et prêter une attention particulière à leur régime alimentaire. L'enquête y relative a démontré que le repas de midi est fortement influencé par cette tendance, surtout dans les zones regroupant beaucoup d'entreprises où les gens doivent manger à l'extérieur plusieurs fois par semaine.

Dans la lignée de cette tendance, les clients se sentent de plus en plus concernés par leur empreinte écologique, et les concepts faits maison, locaux et respectueux de l'environnement émergent et plaisent. Les clients aiment également découvrir de nouvelles saveurs. L'innovation et la mise en valeur des produits sont essentielles, sans oublier l'importance des nouvelles technologies dans la vie quotidienne.

En bref, définissez correctement votre concept et essayez de vous démarquer de la concurrence tout en trouvant une idée qui plaira à votre clientèle cible. Selon moi, peu importe la cuisine choisie, qu'elle soit simple ou complexe, je privilégierais une carte pas trop longue et changeante au gré des saisons à adapter à votre concept. De plus, pour simplifier le service du midi, un plat du jour et quelques suggestions peuvent être proposés à la place de la carte. Cela représente une formule plus rapide pour les clients et simplifie le service.

### **3.5.2 Le style et la décoration**

En ce qui concerne le cadre et l'ambiance de votre établissement, il est essentiel de comprendre que parmi toute la concurrence, vous devez vous démarquer en offrant une expérience à vos clients à la hauteur de leurs attentes. Vous pouvez faire la meilleure cuisine de la région, si l'ambiance et le cadre ne sont pas agréables, vous avez des chances que la sauce ne prenne pas. Il faut donc soigner le style et la décoration afin de rendre le lieu accueillant, agréable et cohérent avec votre concept.

Côté pratique, vous disposez de nombreuses solutions pour décorer une pièce à moindre coût et le souci du détail est toujours appréciable. Cependant, faites attention d'être en mesure d'entretenir correctement les locaux. Si vous désirez mettre des

---

<sup>13</sup> Reflet économique de la branche 2017, *GastroSuisse*, p. 11

nappes en tissu mais qu'elles sont lavées par vos soins, il faudra faire preuve d'une grande rigueur et de beaucoup de temps pour qu'elles n'aient pas l'air négligées ou défraîchies. Idem si vous êtes un adepte des bibelots et que vous n'avez pas le temps de faire la poussière régulièrement. La présentation doit toujours être impeccable, peu importe la taille du restaurant.

### **3.5.3 Les prestations offertes**

Toujours dans la définition de votre concept, il faudra fixer les prestations que vous souhaitez offrir aux clients. Vous trouverez en **annexe 3**, des conseils concernant les prestations telles que les boissons et vins, support / menu, les horaires, les réservations et les groupes. Le personnel doit les connaître et renseigner les clients en conséquence sans avoir de discours contradictoires.

→ **annexe 30** : exemple de carte d'été et carte des vins ouverts

## **3.6 Constituer son équipe**

Nous abordons maintenant un aspect primordial de la gestion d'entreprise. En effet, les charges de personnel représentent une part significative du chiffre d'affaires. De ce fait, la structure choisie doit être adaptée aux prévisions des ventes. Vous devrez être très réactif pour corriger d'éventuelles mauvaises estimations.

Il est important de trouver des employés motivés et fiables, ce qui peut s'avérer parfois difficile dans ce milieu. Le rapport de travail est un échange. L'employeur doit être satisfait de son employé, mais l'inverse est également vrai. Évoluer dans le milieu de la restauration est prenant, épuisant, stressant et les tensions sont nombreuses et récurrentes. C'est pourquoi, en tant qu'employeur, vous avez le devoir d'offrir les meilleures conditions possibles de travail à votre équipe. Un employeur honnête et respectueux a beaucoup plus de chance d'attirer et de garder les bons éléments, en particulier dans les milieux difficiles tels que la restauration.

### **3.6.1 Besoin en personnel**

Même si votre éventuel business plan projette d'excellents résultats théoriques, vous devrez garder les pieds sur terre en ce qui concerne le nombre d'employés requis pour développer votre affaire. Il est important de se poser les bonnes questions. Combien de personnes qualifiées devez-vous engager pour honorer les prestations promises aux clients ? Bien entendu, cela dépendra de plusieurs facteurs. Il faudra commencer par déterminer quel sera votre rôle au sein du restaurant et quelles sont vos compétences (aussi pour vos éventuels associés). Fort de ce constat, faites une liste des compétences manquantes et des postes concrets que cela représente. Vous aurez



au minimum besoin de compétences de gestion, de cuisine et de service qui sont les trois activités clés d'un restaurant. Dans chacune de ces activités, les compétences doivent être réelles et satisfaisantes pour porter votre projet. Quel sera votre poste à vous et éventuellement vos associés ? Si vous n'avez aucune expérience en restauration, je vous recommande fortement d'avoir un chef qualifié et un maitre d'hôtel ou serveur très expérimenté au minimum.

Ne soyez pas trop gourmand en personnel. Il est préférable de constituer une petite équipe au début en faisant par exemple appel à des extras réguliers, puis, par la suite, engager davantage de personnes si l'activité est florissante. Le cas inverse n'est pas souhaitable. En effet, le personnel non occupé représente une charge considérable et il n'est jamais agréable de devoir se séparer de quelqu'un pour des raisons économiques. → (voir aussi point 4.4.1 et 4.5.1)

### **3.6.2 Recrutement**

Au niveau du recrutement, le bouche-à-oreille est souvent le meilleur canal à utiliser. Les personnes sachant bien travailler sont facilement recommandées et les avis sont souvent relativement fiables. C'est un milieu où les gens compétents et aimant ce métier n'aime pas les tire-au-flanc, il est donc difficile pour ces derniers de se faire recommander. C'est encore un milieu où la réputation des gens est extrêmement importante. Genève est une petite ville et dans ce milieu, tout le monde connaît tout le monde. Votre réputation est précieuse.

Ce canal étant privilégié pour trouver du bon personnel, il faudra faire preuve de beaucoup de sociabilité durant toutes les phases de votre création d'entreprise afin de vous faire rapidement des contacts dans ce milieu. Si vous n'avez pas encore les contacts nécessaires, vous pouvez utiliser les canaux de communication usuels à des fins de recrutement, tels que les réseaux sociaux ou les petites annonces. Vous pouvez également vous tourner vers l'office régional de placement qui pourra vous assigner des candidats au poste.

La plupart des restaurants reçoivent une quantité impressionnante de candidature spontanée. N'hésitez pas à jeter un coup d'œil sur les dossiers reçus et gardez sous le coude ceux qui vous intéressent. La restauration est un secteur en perpétuel mouvement, il n'est donc pas impossible qu'un candidat soit intéressé par une offre plusieurs mois après leur candidature, qu'il ait trouvé un emploi ou non.

### 3.6.3 Cahier des charges

Une fois que le candidat se présente à l'entretien, il est important d'avoir défini son futur poste avec le plus de détails possibles. Etablir un cahier des charges pour chaque poste vous aidera non seulement à la définition de votre besoin en personnel, mais également à mener les entretiens afin de cibler vos questions et investigations sur les points clés du poste.

Dans le milieu de la restauration, il est habituel de se mettre d'accord sur un jour ou une demi-journée d'essai afin de voir le candidat évoluer dans son domaine de compétences et évaluer ses capacités et qualifications. Soyez correct et rémunérez ce jour d'essai, car ce n'est malheureusement pas toujours le cas dans ce milieu.

## 3.7 Choisir ses partenaires

Les personnes et entreprises avec qui vous travaillerez devront être choisies avec soin. En effet, les partenaires sont un maillon essentiel de la chaîne et une bonne entente avec eux permet de développer votre réseau dans le métier. Certes, le critère prix est important, mais le feeling doit aussi entrer en jeu dans ce choix.

Certains restaurateurs préfèrent se rendre dans des enseignes comme Aligro. En effet, certains produits peuvent être intéressants mais il faudra décider si le jeu en vaut la chandelle. Le fait de se rendre plusieurs fois par semaine chez le grossiste peut rapidement devenir infernal. N'oubliez pas que les cuisiniers commencent leur journée vers 9h, ils doivent donc disposer de la marchandise à cette heure-là. Vous devez donc vous rendre au magasin très tôt, pendant les heures à fort trafic et ce pour gagner quelques francs. Demandez-vous à ce moment-là combien coûte votre temps. En revanche, Aligro peut s'avérer utile pour des courses moins fréquentes (alcools forts, produits ménagers, parfums d'ambiance et autres matériel). Les actions dont vous pouvez bénéficier peuvent aussi être intéressantes.

Vous trouverez en **annexe 4**, des conseils utiles concernant les fournisseurs et partenaires pour les catégories suivantes : la nourriture, les boissons et les vins, les systèmes de caisse et de paiement, les appareils, machines et produits d'entretien. L'**annexe 13** est une liste non exhaustive de fournisseurs.

## 3.8 Marketing et communication

Dans l'activité de la restauration et plus particulièrement dans les petits établissements, la publicité et la communication de la marque est souvent reléguée au second plan. Ceci est compréhensible considérant l'énergie que requiert cette activité. Cependant, certains éléments sont importants pour présenter une image attrayante.

### **3.8.1 Logo et carte de visite**

Le nom de votre restaurant doit aussi concorder avec votre concept. Si vous reprenez une entreprise, vous serez peut-être satisfait de son nom et logo actuels mais si vous désirez lancer une nouvelle entité, il faudra porter une attention particulière sur ces éléments. Trouvez un nom accrocheur et correspondant à l'univers que vous souhaitez partager avec vos clients. Testez-le ! Demandez l'avis de vos amis, des amis de vos amis, de votre famille ou tout autre personne avec qui vous avez l'occasion d'échanger sur ce sujet. Evitez les noms trop simples et pas originaux, de même que les noms compliqués, impossibles à retenir.

Votre logo est également une partie de votre identité et il est important d'y prêter une attention particulière. Si vous êtes quelqu'un de créatif vous n'aurez sans doute pas de difficulté à avoir une idée précise de ce que vous souhaitez. En revanche, si ce n'est pas votre truc et que vous n'avez pas la possibilité de faire appel à quelqu'un dans votre cercle de connaissances, il est possible de recourir aux services d'un graphiste. Faites bien attention de demander des devis et de comparer les prix et les prestations. En effet, on trouve toute sorte de tarifs dans ce domaine et il faut rester vigilant.

Concernant les cartes de visite, les prestations sont également extrêmement variables. Vous pouvez souvent voir des publicités pour des cartes de visite à moindre prix. Cependant, si le prix est intéressant, les prestations sont souvent de moindre qualité et peuvent avoir l'air un peu kitch. Si vous travaillez avec un graphiste, vous pouvez lui demander la création de votre carte de visite et la produire chez un imprimeur ; idem pour votre papier entête. Dans ce cas, la qualité sera certainement irréprochable mais avec un prix bien plus élevé. Essayez de trouver une offre intermédiaire proposant un bon rapport qualité-prix.

### **3.8.2 Site Internet**

Indispensable vitrine de votre commerce, vous devez posséder votre site Internet. A l'heure actuelle, il est incontournable de proposer aussi une version mobile et tablette. A nouveau, les solutions sont nombreuses. Un graphiste ou créateur de site internet sera en principe à même de vous conseiller sur les tendances actuelles et pourra vous proposer un site correspondant à votre concept. Mais il est primordial qu'il vous apporte une valeur ajoutée compte tenu du coût souvent élevé d'un site. Sinon, certaines plateformes vous proposent de créer votre site gratuitement et en quelques clics. Vous pouvez donc dans un premier temps, essayez cette solution et le cas échéant faire appel à un professionnel qui sera peut-être plus à même de vous créer une véritable identité visuelle.

N'hésitez pas à demander conseil autour de vous afin de trouver un professionnel compétent et de comparer les offres. De plus, veillez à ce que votre potentiel prestataire soit à l'affût des nouvelles tendances en matière de création de site Internet. Tout évolue très vite dans ce milieu et les utilisateurs seront sensibles à la manière de naviguer sur votre site, ainsi qu'à son design.

Une fois le site créé, prenez le temps de vous en occuper en tenant à jour la carte des mets, des vins et les éventuelles informations à communiquer. Si vous affichez votre plat du jour, assurez-vous d'être régulier. Si votre plat est affiché un jour sur deux, les clients ne prendront pas l'habitude de regarder.

### **3.8.3 Réseaux sociaux et outils multimédias**

Complémentaires à votre site Internet, les réseaux sociaux et les outils tels que *LaFourchette* ou *Tripadvisor* sont incontournables dans le milieu de la restauration. Il existe de nombreuses façons de manipuler ces outils et Internet regorge d'articles en tout genre vous expliquant les possibilités de développement grâce à eux. Consacrez un peu de temps à ces recherches afin de savoir quel type d'utilisation vous sera le plus profitable. La relation avec vos clients doit être instaurée dès le début et entretenue durant toute la durée de vie de votre entreprise. Les réseaux sociaux peuvent être exploités de plusieurs façons mais leur avantage principal réside dans le fait que même un petit restaurant sans grands moyens financiers peut forger sa réputation grâce à eux.

Les plus utilisés d'entre eux par les clients suisses sont *Facebook* et *Instagram* pour ce qui concerne les loisirs<sup>14</sup>. Il est donc indispensable de créer une page professionnelle *Facebook*. L'avantage avec *Instagram* est que les photos ou vidéos peuvent également être publiées simultanément sur votre mur *Facebook*.

Il est important d'alimenter régulièrement vos comptes avec du contenu intéressant pour les clients. Accordez une importance particulière à la qualité des photos ou des vidéos. Grâce à l'évolution du numérique, les smartphones peuvent prendre de très jolies photos et grâce aux options d'édition, vous disposez de plusieurs possibilités pour les améliorer. Accompagnez vos photos de quelques mots clés ou d'un texte simple et sympathique mais évitez le texte trop long qui ennuiera vos clients.

A l'heure des tendances actuelles, la simple publication de jolies photos ne suffira pas. Vous devez créer des liens avec vos clients et leur faire partager votre histoire et votre philosophie. Les clients aiment entrer dans la vie quotidienne du restaurant et voir

---

<sup>14</sup> *Les réseaux sociaux préférés des suisses en 2016*, inox.com, 2016

l'arrière du décor. Le *storytelling*, toujours grande tendance 2017<sup>15</sup>, ne cesse de prendre de l'ampleur depuis l'essor qu'a connu l'application *Snapchat* (qui permet de partager des *stories* de quelques secondes), les autres réseaux s'y sont mis également. La vidéo spontanée et les contenus 360° s'imposent de plus en plus et deviennent incontournable pour faire adhérer les clients à notre marque et notre identité<sup>16</sup>. N'hésitez pas à partager avec eux des instants de la vie quotidienne de votre équipe, qui permettra aux clients de sentir une certaine proximité.

*Facebook pro* peut également être utilisé de façon payante pour des publications ciblées. Si vous désirez qu'une publication touche un public plus large que les personnes aimant votre page, vous pouvez choisir d'investir un montant choisi pour que votre publication soit sponsorisée et apparaissent dans le fil d'actualité de clients potentiels. Vous pouvez régler tous les paramètres selon votre cible ; la zone géographique, le groupe d'âge, les centres d'intérêts des utilisateurs, la durée et le budget total. Vous pouvez ensuite suivre l'activité de votre publicité en voyant le nombre de personnes atteintes et le nombre de clics sur la publication.

Dans un autre style, les plateformes visant à référencer les restaurants ou encore les plats du jour. Vous trouverez en **annexe 5**, les avantages à être référencer sur *LaFourchette* et les outils gratuits ou payants qu'elle propose, sans oublier une mention sur l'attention particulière sur le traitement des commentaires des clients.

### **3.8.4 Rabais et promotions**

*LaFourchette* permet de proposer aux clients des promotions (publiées simultanément sur *Tripadvisor*). Ces dernières sont complètement paramétrables selon votre objectif. En effet, vous pouvez utiliser la promotion pour remplir des plages horaires plutôt vides (par exemple en début de service), des jours particuliers et préciser combien de couverts peuvent en bénéficier. Il est également possible en tout temps de bloquer les réservations. Les rabais vont de 30 à 50% (boissons incluses ou non).

Dans la lignée des rabais et autres promotions, nous pouvons aussi citer le *Passeport Gourmand* ou *l'Assiette Genevoise*. A part quelques différences, le concept est le même, vous vous engagez à offrir un rabais (50% pour 2 personnes) sur la nourriture aux clients se présentant avec le passeport ou la carte. Les commerciaux de ces sociétés viendront à votre rencontre s'ils désirent vous référencer en vous louant les nombreux avantages de ces formules et vous proposerons une adhésion gratuite.

---

<sup>15</sup> 6 tendances de storytelling incontournables pour 2017, storytelling.fr, 2016

<sup>16</sup> 6 tendances social media à anticiper en 2017, emarketing.fr, 2016

Tous ces rabais mis à la portée des clients représentent une réelle problématique pour le milieu de la restauration. Le grand argument de leurs représentants consiste à mettre en avant le fait que les couverts reçus avec ses offres sont des couverts qui n'auraient pas existé sans elles, ils sont donc générateurs de chiffre d'affaires. Certes cet argument est correct, mais le bénéfice net pour ce type de couvert est considérablement diminué et il ne faudrait pas se retrouver dans une situation où la majorité des couverts soient acquis par ce biais car ils pourraient bien finir par représenter des pertes. Il serait dommage de se retrouver dans une spirale infernale et d'être contraints à baisser la qualité de vos prestations pour pouvoir vous en sortir.

Il y a également les rabais que vous gérez vous-même. Par exemple, la mise en place d'une carte et d'un rabais fidélité ou encore d'éventuelles promotions ou concours que vous pouvez lancer en ligne par exemple. Selon moi, tous ces rabais peuvent être synonymes d'une plus grande visibilité mais ils doivent vraiment être utilisés avec parcimonie.

### **3.9 Ouverture**

Le jour d'ouverture de votre restaurant approche à grands pas et il est essentiel d'y être bien préparé. On dit souvent qu'il ne faut pas s'arrêter sur notre première impression mais malheureusement, si cette expression est adaptée aux relations humaines, elle l'est bien moins dans le contexte commercial. Soyez donc très attentif à chaque détail et ne négligez rien.

#### **3.9.1 Communication pré-ouverture**

Dans un premier temps, les gens devront être informés du fait que votre établissement va ouvrir ses portes et être au courant de la gratuité de la soirée. Vous pouvez, d'une part, utiliser les réseaux sociaux pour communiquer les détails pratiques de l'ouverture. Si c'est une nouvelle société, une publication sponsorisée (payante) sur *Facebook* sera requise car votre page est nouvelle. Mais dans le cas d'une reprise de société, vous disposez peut-être déjà d'une partie de votre nouvelle clientèle. Prenez en main la page *Facebook* existante, Instagram et autre afin de communiquer le changement de propriétaire ou de gérant et de parler du lancement de votre concept en donnant l'eau à la bouche aux clients.

Toutefois, selon moi, un outil essentiel pour attirer les curieux à votre inauguration consiste à exploiter votre entourage. Vos amis et votre famille seront vos meilleurs premiers clients. Contactez toutes les personnes que vous connaissez en leur demandant de ramener le plus de monde possible. Il faut que le jour de votre inauguration, un maximum de personnes se pressent à la porte de votre établissement.

Les passants seront beaucoup moins susceptibles de s'arrêter dans un lieu presque vide, on le sait, le monde attire le monde. Procédez à une sélection correcte si vous avez une cible de clientèle particulière.

Peu importe où vous installez votre restaurant, vous aurez autour de vous d'autres commerçants. La bonne entente avec ses voisins peut être un point crucial de votre succès. N'oubliez pas de les convier chaleureusement à votre inauguration et si possible, invitez-les en passant les voir en personne afin d'établir un bon contact dès le départ. Dans les petits quartiers particulièrement, une mauvaise entente avec les commerçants peut mener à votre perte, ne les négligez jamais.

### **3.9.2 Inauguration : le jour J**

L'inauguration peut être un moment compliqué pour votre équipe dans la mesure où ils n'ont pas encore forcément leurs repères et leurs habitudes. Veillez donc à ce que chacun soit au clair en ce qui concerne ses tâches et responsabilités.

Une inauguration doit mettre en avant votre concept et votre philosophie mais elle ne doit pas ressembler à une journée normale de service. Il est important de lui donner un ton de fête, car après tout, vous réalisez enfin votre rêve et les clients doivent voir cette joie transparaître au sein de votre équipe. Il faut qu'ils aient envie de commencer une nouvelle aventure avec vous.

Pour se faire, une soirée type apéritif dinatoire est le format le plus attirant pour des clients curieux. Vous pouvez ensuite l'agrémenter comme vous le désirez (animations, discours, présentations, concours, etc.). En effet, ce type de soirée permet aux clients d'aller et venir comme bon leur semble et ils auront facilement envie de passer la porte pour découvrir votre nouvel univers. Soyez accueillant et instaurez une proximité avec votre future clientèle.

Côté cuisine et boissons, restez simple mais dans l'esprit de votre concept. Vous pouvez servir des petits amuse-bouche froids ou chauds aux couleurs de votre cuisine et une ou plusieurs boissons alcoolisées (vins, punch, prosecco, etc.) accompagnées de quelques boissons sans alcool (eau minérale, jus de fruits). Faites votre choix en adéquation avec le message que vous souhaitez faire passer. Dans la mesure où cette soirée est gratuite pour les clients, essayez d'optimiser les coûts mais pas au détriment de la qualité.

## 4. La gestion courante

Votre restaurant est maintenant ouvert et vous recevez chaque jour vos clients. Il va sans dire qu'il est indispensable de faire preuve d'une extrême rigueur en ce qui concerne la gestion courante du restaurant. Le maître mot est l'organisation !

### 4.1 Vos obligations

L'autorisation d'exploiter est indispensable à l'ouverture de votre restaurant. De plus, le *Service du Commerce (PCTN)* ne s'occupe pas des terrasses, qu'elles soient sur domaine privé ou public. Elles délèguent cette tâche aux communes (art. 4 al. 2 LRDBHD). Il est donc de rigueur de contacter l'agent communal en charge afin de savoir de quelles informations il a besoin. Cela permet également de vous présenter et d'établir un premier contact avec les autorités de votre commune.

En plus des obligations précitées, il vous incombe de maintenir l'ordre et la tranquillité publique (art. 24 LRDBHD). Vous devez, entre autres, vous assurer que vos clients n'émettent pas de nuisances pour le voisinage. Conformément à l'art. 42 al. 1 RRDBHD, les prix des mets et des boissons sans alcool doivent être affichés de sorte à être visibles depuis l'extérieur. De plus, les dispositions relatives aux boissons alcooliques requièrent une attention particulière, surtout en ce qui concerne les jeunes consommateurs (art. 43 RRDBHD) (→ Affiche à placarder distribuée par *GastroSuisse*). Consultez également l'art. 45 RRDBHD qui vous indique vos obligations en matière d'information et d'affichage (nom, enseigne, registre à tenir, etc.). La loi sur l'interdiction de fumer doit aussi être respectée et affichée.

Le matériel destiné à servir de récipient pour la vente de boissons en vrac (verres) doivent respecter les exigences de *l'Ordonnance sur les instruments de mesure*. Cela signifie que vous devez disposer de verres étalonnés, indiquant le dosage du contenu. Selon l'art. 8 de *l'Ordonnance sur les déclarations de quantité dans la vente en vrac et sur les préemballages*, « [...] les boissons chaudes, les cocktails et les boissons préparées avec de l'eau ou additionnées de glace [...] » ne sont pas soumis à cette exigence.

Il convient également de se renseigner convenablement auprès de votre régie concernant les travaux et entretiens à votre charge et ceux à la charge du bailleur. Vous trouverez normalement ces informations dans votre bail.



Un spécialiste en assurances<sup>17</sup>, m'a fait part de son expertise quant aux assurances à contracter lors de l'ouverture d'un établissement (hors assurances de personnes). Voici les possibilités qui s'offrent à vous :

- Responsabilité civile entreprise (Non obligatoire mais fortement conseillée, est rendu obligatoire par la régie) : vous couvre pour dommages causés à autrui
- Assurance choses commerce : vous assure contre les dégâts d'eau, incendies, dommages naturels, vols, bris de glace, dégâts de stocks, du mobilier et la perte d'exploitation (si votre commerce reste fermé suite à un dommage, basé sur la déclaration du CA de l'année précédente ou du CA projeté dans le cas d'un nouveau commerce) → la somme assurée est basée sur un inventaire effectué par vos soins (valeurs à neuf)
- Protection juridique : prend en charge les honoraires liés à un litige (normalement jusqu'à env. 250'000 CHF d'honoraires)
- Couverture hygiène : vous indemnise en cas de fermeture de votre restaurant suite à un non-respect des normes d'hygiène → prime calculée en fonction du CA.

Il est important de retenir que dans le cas d'un changement de propriétaire, les contrats d'assurances peuvent être renégociés ou annulés. Prenez contact avec un assureur afin de pouvoir être conseillé et assuré à la hauteur de vos besoins.

Les autres obligations vous incombant sont développées dans les autres points de ce travail (loi du travail, santé et sécurité, hygiène, etc.). Vous pouvez notamment vous référer à l'**annexe 14**, tableau récapitulant la mise en place de l'autocontrôle dans un petit restaurant (Guide BPHR, p. 49-50 → très petits p. 51-52).

## 4.2 Ressources humaines

La gestion du personnel est une part importante des tâches de l'exploitant. Les lois qui régissent cet aspect sont nombreuses et vous devez impérativement les connaître et les respecter (point 3.1).

<sup>18</sup>Pour l'essentiel, vous trouverez les dispositions légales vouées à veiller à la santé des travailleurs dans la loi fédérale sur le travail (LTr) et ses ordonnances (notamment durée de travail, repos, jeunes travailleurs, femmes enceintes). La législation minimale sur la conclusion d'un contrat de travail se trouve aux articles 319 à 362 du code des obligations (contrat individuel, contrats spéciaux, convention collective, contrat-type, dispositions impératives). Puis finalement, la CCNT hôtellerie-restauration fixe les règles supplémentaires relatives à ce domaine.

---

<sup>17</sup> Entretien avec Monsieur Carlo Michelutti, spécialiste en assurances, 4 août 2017

<sup>18</sup> *Gestion des ressources humaines : le contrat de travail*, Betterstudy.ch, 2017

Ayez toujours ces documents sous la main et en cas de doute consultez-les. Il existe une version commentée de la CCNT disponible sur le site de *GastroSuisse* > *portail de la branche* > *droits & lois* > *CCNT*, qui explique et illustre les articles et en permet donc une meilleure compréhension. Son utilisation est vivement conseillée.

#### 4.2.1 Santé et sécurité au travail

Un premier point essentiel est la santé et la sécurité au travail. C'est une des raisons pour laquelle, comme mentionné au point 3.4.1.5, il est capital de s'assurer que les installations et machines soient aux normes requises par la loi (le bien-être psychique de l'employé est également important → point 4.3.1).

*« Dans son message relatif à la LAA, le Conseil fédéral a défini la **Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail CFST** comme la centrale d'information et de coordination pour la sécurité au travail et pour la protection de la santé au lieu de travail. Elle coordonne les mesures de prévention, les tâches des organes d'exécution et l'application uniforme des prescriptions. Les décisions de la CFST ont caractère obligatoire. »*<sup>19</sup>

Pour remplir sa mission, la CFST élabore des directives auxquelles les entreprises doivent répondre. Pour la restauration, la directive 6508 MSST (Appel à des médecins et autres spécialistes de la sécurité au travail) est applicable. Elle classe les entreprises en plusieurs catégories et oblige celles dans lesquelles il existe des dangers particuliers à mettre en place un système de sécurité interne<sup>20</sup>.

La restauration fait partie des entreprises à dangers particuliers. Dans le cas d'un restaurant de moins de 10 employés, les exigences d'application sont moins strictes que pour les grandes sociétés. Vous pouvez même choisir de créer votre propre solution en accord avec les exigences légales. Ce processus demande néanmoins de bonnes connaissances en la matière et prend un temps considérable à être élaboré et mis en place. C'est pourquoi, les organismes représentant le domaine de l'hôtellerie-restauration ont élaboré la solution de la branche, dont vous trouverez le plan à **l'annexe 15**.

Vous devez dans un premier temps vous procurer le manuel de sécurité au travail en vigueur (par exemple boutique en ligne *GastroSuisse* ; 121 CHF ou 59.50 CHF pour ses membres). Vous trouverez dans ce dernier un code utilisateur et un mot de passe vous permettant d'accéder aux informations du site [www.hotelgastrosafety.ch](http://www.hotelgastrosafety.ch), qui contient la version en ligne du manuel mais aussi des modèles et exemples de documents utiles. Mettez en place la solution en collaboration avec vos employés afin

---

<sup>19</sup> Bienvenue à la CFST, [ekas.admin.ch](http://ekas.admin.ch)

<sup>20</sup> [ekas.admin.ch](http://ekas.admin.ch) > MSST > Directive MSST

qu'ils soient informés au mieux sur la protection de leur santé au travail et qu'ils puissent adopter les bons gestes.

Gardez à l'esprit qu'il est dans l'intérêt de tous de ne pas négliger la santé de vos collaborateurs. D'autant plus dans un petit restaurant où il peut vite devenir compliqué de travailler avec une personne en moins (personnel trop sollicité ou dépenses pour extras au service).

#### **4.2.2 Contrats et permis de travail**

Tout d'abord, il est important de savoir que vos employés sont soumis à la CCNT, outil indispensable à l'application de vos obligations. Vous devez la connaître par cœur. Cependant, les chefs d'établissement, les directeurs, les membres de leur famille, les apprentis notamment, ne sont pas soumis à cette convention. Il convient donc de prendre connaissance des ses articles 1 à 3 afin de connaître le but et le champ d'application de la convention.

La forme écrite du contrat est conseillée en tout temps pour des raisons évidentes. C'est à la fois une protection pour le travailleur, mais également pour vous. Pour être certain qu'un contrat de travail respecte les dispositions légales, utilisez le contrat type établi et mis à disposition par *GastroSuisse* à ses membres ou le contrat mis à libre disposition par le site de la CCNT → [www.l-gav.ch](http://www.l-gav.ch) (**annexe 16**).

Voici les éléments traités dans le *contrat de travail* pour un employé à plein temps, à temps partiel, un cadre ou un employé avec horaires irréguliers de *GastroSuisse* :

- Entrée en vigueur du contrat / Fonction / Occupation
- Durée du contrat
- Temps d'essai
- Résiliation
- Durée du travail et vacances
- Remarques importantes
- Formation professionnelle
- Salaire brut
- Réduction de salaire pendant la période d'introduction (ne concerne pas les cadres)
- Déductions / Indemnités / paiement du salaire
- 13<sup>ème</sup> salaire
- Accords conformément à la loi sur le travail
- Accords particuliers

Il est important que les deux parties discutent du contrat de travail afin d'en comprendre tous les aspects. Même à l'aide des contrats *GastroSuisse*, lisez attentivement la législation y afférente, surtout si vous désirez ajouter une clause personnalisée. Vous devez vous assurer que cette dernière ne soit pas contradictoire à une disposition impérative ; c'est-à-dire que vous ne pouvez pas y déroger même avec un accord. Par exemple, le temps d'essai ne doit pas excéder 3 mois et il ne doit pas être plus court que 14 jours (art. 5 al. 1 CCNT) et ce, même si vous en convenez autrement et que votre employé l'accepte. Le délai de résiliation pendant la période d'essai est de 3 jours, sauf accord contraire (art. 5 al. 2). Le délai de congé après le temps d'essai ne peut pas être de moins d'un mois de la 1<sup>ère</sup> à la 5<sup>ème</sup> année de service et de deux mois dès la 6<sup>ème</sup> année (art. 6 al. 1 CCNT). Attention aux articles 336c et suivants du CO qui règlent les résiliations abusives ou en temps opportun. En effet, vous ne pouvez pas résilier le contrat en tout temps. *GastroSuisse* met notamment à disposition de ses membres, un fichier calculateur de délai de protection pour la résiliation d'un contrat en cas de maladie/accident/grossesse ainsi que d'autres calculateurs en ligne (exemples **annexe 17**).

Dès le contrat de travail signé, vous devrez faire une demande de permis pour les employés étrangers. Dans le milieu de la restauration genevoise, il est très courant d'engager des travailleurs frontaliers pour qui vous devez demander une autorisation de travail auprès de *l'Office cantonal de la population et des migrations*<sup>21</sup>. Vous trouverez un exemple de formulaire F (Permis G frontalier) en **annexe 18** et tous les formulaires sont disponibles sur le site de *l'OCPM*. Vous devez effectuer la demande de permis au plus vite, dès l'engagement de votre collaborateur. L'émolument de CHF 65 doit être payé d'avance (en principe à la charge de l'employé)

Il est également utile de savoir qu'un ressortissant de l'UE/AELE a la possibilité de travailler 90 jours par année civile sans autorisation. Vous avez cependant l'obligation de l'annoncer au *Secrétariat d'Etat aux migrations*<sup>22</sup> à l'adresse *meweb.admin.ch* en créant un compte pour votre société. Vous trouverez tous les détails utiles sur leur site (création du compte, annonces, confirmations, modifications, etc.).

Le permis est envoyé directement chez l'employeur. *L'OCPM* préconise la prise de contact pour les travailleurs frontaliers avec le *Service de l'assurance maladie* afin d'exercer leur droit d'option<sup>23</sup> (assurance maladie en Suisse ou en France). En principe, le *SAM* envoie de toute façon un formulaire adressé à votre employé dès qu'il

---

<sup>21</sup> [ge.ch/population/employeur](http://ge.ch/population/employeur)

<sup>22</sup> [ge.ch/population/prestations](http://ge.ch/population/prestations) > contrat inférieur ou égal à 90 jours par année civile

<sup>23</sup> [ge.ch/assurances/maladie](http://ge.ch/assurances/maladie) > accords bilatéraux

reçoit la notification de l'OCPM. Il est important de le leur notifier en temps et en heure et les sensibiliser à respecter les délais sous peine d'être affilié d'office à la LAMa<sup>24</sup> en Suisse.

### 4.2.3 Horaires, décompte d'heures, vacances, repos, fériés

Le milieu de la restauration est un domaine où la durée du temps de travail est souvent dépassée et dans beaucoup de cas, les employeurs ne dressent aucun décompte d'heures. Cependant, vous êtes dans l'obligation d'enregistrer le temps de travail pour chaque employé (art. 46 LTr, art. 73 OLTr 1, art. 21 CCNT) et de le lui faire signer chaque mois (voir autres alternatives art. 21 al. 2 CCNT). Si vous répondez à cette exigence et communiquez chaque fin de mois son solde au collaborateur, les heures supplémentaires pourront être payées à 100% et non à 125% comme le demande le code des obligations (art. 321c al. 3). Vous éviterez également certains litiges avec vos employés et, le cas échéant, vous disposerez d'une preuve.

Les horaires de travail de votre équipe seront établis différemment s'ils sont fixes ou variables. La plupart du temps, les petits restaurants n'ont pas assez de personnel pour ouvrir tous les jours et ferment au moins un jour dans la semaine. Il est ensuite possible de jongler avec les périodes creuses qui requièrent moins d'employés. Si leur horaire n'est pas fixe, vos employés doivent connaître le planning deux semaines à l'avance et pour deux semaines (établissements non saisonniers art. 21 al. 1 CCNT).

Le nombre d'heure de travail hebdomadaire est de 42<sup>25</sup> heures par semaine, ce qui fait 8h24 par jour pour une semaine de 5 jours. L'employé a droit à 2 jours de repos par semaine, si possible consécutifs, mais au minimum un jour complet et deux demi-journées (art. 16 CCNT). Gardez en tête que ce métier est souvent très rude et la fatigue peut vite se faire ressentir, d'où le conseil des deux jours consécutifs. Il a droit également à 5 semaines de vacances par année, soit 35 jours civils (art. 17 CCNT) et 6 jours fériés qui peuvent être perçus n'importe quel jour dans l'année (art. 18 CCNT). Les congés de formation et les autres jours de congé payés sont régis aux art. 19 et 20 CCNT. Attention au fait que les éventuelles incapacités de travail de l'employé peuvent réduire son droit aux congés et vacances (maladie, accident, militaire) → Calculateur disponible pour les membres de *GastroSuisse* (**Annexe 17**)

Il y a lieu de différencier heures supplémentaires et travail supplémentaire (art. 9 LTr). Heures supp. = heures effectuées en plus du temps de travail hebdomadaire jusqu'à la 50<sup>ème</sup> heure / Travail supp. = heures effectuées à partir de la 51<sup>ème</sup> heure. Le travail

---

<sup>24</sup> Loi fédérale sur l'assurance maladie

<sup>25</sup> 43.5h (établissement saisonnier) ou 45h (petit établissement 4 employé max.), CCNT

supplémentaire doit être rémunéré à 125% ou compenser par du temps libre avec l'accord du travailleur<sup>26</sup>.

Vous trouverez en **annexe 19** un décompte d'heures et son mode d'emploi (mis à disposition sur [www.l-gav.ch](http://www.l-gav.ch)), un décompte final à dresser à la fin des rapports de travail ainsi qu'un exemple de saisie d'heures. Pour rappel, la CCNT commentée propose beaucoup d'exemples d'application chiffrés très utiles. De plus, le décompte d'heures ne peut être établi qu'après le report de la saisie des heures de l'employé. Afin de saisir le temps de travail, vous pouvez créer un fichier Excel pour une saisie à la main par vous ou vos collaborateurs (vous restez responsable) ou vous procurer une badgeuse-timbreuse. *GastroConsult* propose un système validé par *GastroSuisse* qui s'appelle *GastroTime* (**Annexe 20**). Cela peut représenter une importante économie de travail administratif et le prix n'est pas trop élevé. Certains logiciels de caisse tels que *IKentoo* proposent également la fonction d'enregistrement du temps de travail.

#### 4.2.4 Rémunération

La CCNT fixe les salaires minimums en vigueur dans la branche. Vous êtes tenus de les respecter et un salaire plus élevé peut être accordé. Dans les petits restaurants, les employés ont souvent, malgré eux, plus de responsabilités que dans les grands. Il est donc appréciable de reconnaître le travail fourni et d'accorder un salaire adapté à ses employés.

Le salaire est réglé aux articles 8 à 14 CCNT. Il peut être fixe ou variable mais ne doit en aucun cas descendre en dessous des salaires minimums (art. 9 al. 2 CCNT). Pour connaître le salaire minimum d'un collaborateur, il faudra connaître son degré de formation. En principe, les diplômés étrangers (français par exemple) ont leur équivalent suisse par rapport aux années d'études (2 ans = AFP, 3 ans = CFC)<sup>27</sup>. En cas de doute → [www.sbf.admin.ch](http://www.sbf.admin.ch).

Les collaborateurs ont également droit à un 13<sup>ème</sup> salaire, au prorata de la durée d'engagement de l'année civile (sauf si résiliation avant la fin du temps d'essai). En pratique, les restaurateurs paient souvent le 13<sup>ème</sup> salaire de façon mensuelle. Il doit apparaître séparément sur la fiche de salaire.

Les jours de repos et jours fériés non pris doivent être rémunérés à hauteur de  $\frac{1}{22}$  du salaire mensuel et les jours de vacances  $\frac{1}{30}$  du salaire mensuel. En sus, il y a lieu d'y ajouter également la part du 13<sup>ème</sup> salaire relative à ces jours non pris à savoir 8.33%.

---

<sup>26</sup> Commentaire CCNT hôtellerie-restauration 2017, p. 41

<sup>27</sup> Commentaire CCNT hôtellerie-restauration 2017, p. 27

Vous disposez d'exemples chiffrés de décompte très bien expliqués dans la CCNT commentée, mais également d'un soutien notable auprès de *GastroSuisse* (membre).

#### **4.2.5 Déductions sur le salaire brut**

L'article 13 CCNT expose toutes les déductions possibles sur le salaire. Les déductions courantes sont les cotisations AVS/AI/APG, la cotisation AC, l'allocation de maternité cantonale AMat, la prime d'assurance accident non professionnel, l'impôt à la source, la prévoyance professionnelle, les frais de contribution à la CCNT et la nourriture.

Prenez note que si vous êtes propriétaire d'une société de capitaux (SA, Sàrl) vous pouvez vous employer et vous déclarer avec le reste des employés (vous n'aurez pas droit au chômage sauf si plus aucune responsabilité dans la société (à prouver !)). En revanche, si vous êtes en raison individuelle, vous aurez un compte en tant qu'indépendant pour vos cotisations personnelles (pas droit au chômage) et un compte d'employeur pour les cotisations de vos employés.

##### **4.2.5.1 Caisse de compensation<sup>28</sup>**

Si vous êtes membre de *GastroSuisse*, vous êtes tenu de vous affilier à sa caisse de compensation *GastroSocial* (art. 64 LAVS) et inversement, vous devez devenir membre de *GastroSuisse* pour être affilié à la caisse. En l'occurrence, cette caisse propose des frais administratifs avantageux pour le domaine de la restauration, vous avez donc tout intérêt à y adhérer. De plus, vos personnes de contact sont sensibilisées aux éléments spécifiques au domaine (très facilement atteignables et de bon conseil).

La caisse de compensation se charge de percevoir les cotisations à l'AVS/AI/APG, l'AC, l'AMat, les allocations familiales, les primes d'assurance accident professionnel et non professionnel et l'assurance perte de gain pour maladie. La caisse *GastroSocial* travaille en collaboration avec *SWICA* pour l'assurance accident et maladie et vous simplifie la tâche en facilitant les démarches de la souscription, vous pouvez cependant choisir l'assurance de votre choix. La plupart des cotisations sont dues à part égale par l'employé et l'employeur sauf l'assurance accident et les allocations familiales.

---

<sup>28</sup> Site Internet [gastrosocial.ch](http://gastrosocial.ch) > employeurs > adhésion à la caisse de compensation

Figure 2 - Déductions cotisations sociales

Cotisations calculées sur le salaire brut	Employeur	Salarié	Total
Assurance vieillesse et survivants (AVS)	4,20%	4,20%	8,40%
Assurance-invalidité (AI)	0,70%	0,70%	1,40%
Allocations pour perte de gain et de maternité (APG)	0,225%	0,225%	0,45%
Assurance-chômage (AC) jusqu'à CHF 148'200.00 de salaire brut	1,10%	1,10%	2,20%
Assurance-chômage (AC2) dès CHF 148'201.00 de salaire brut	0,50%	0,50%	1,00%
Allocations familiales cantonales (AF)	2,45%	-	2,45%
Allocation de maternité cantonale (AMat)	0,041%	0,041%	0,082%

Site Internet [ocas.ch](http://ocas.ch) > entreprises > cotisations > employeurs

La prime d'assurance accident professionnel est assurée par l'employeur et la part pour accident non professionnel par l'employé. De plus, une assurance indemnité journalière en cas de maladie est également obligatoire et est payée à part égale par l'employé et l'employeur. A toutes les déductions de l'employé peut également s'ajouter celle de frais de repas (voir point 4.2.6).

Il faut donc bien comprendre qu'un salaire de 4'500 brut convenu pour un employé, représente en réalité plus que cela pour l'employeur, car vous devez y ajouter votre participation aux cotisations.

Lors de l'adhésion à *GastroSocial*, vous devez leur indiquer votre masse salariale annuelle. Sur cette base, la caisse vous enverra des acomptes à payer chaque trimestre ou chaque mois (dès 200'000 CHF de masse salariale). A la fin de l'année, vous recevez le décompte annuel des salaires à renvoyer avant le 31 janvier de l'année suivant l'année de cotisation. Sur ce, la caisse calcule vos cotisations définitives et vous facture ce qu'il reste à payer ou vous rembourse si vous avez versé trop d'acomptes. Il y a lieu de leur notifier en tout temps, toute variation de plus de 10% de votre masse salariale afin d'adapter les acomptes.

A chaque entrée ou sortie d'un employé, vous devez l'annoncer à *GastroSocial* à l'aide du formulaire adéquat que vous trouverez sur leur site. Ceci n'est pas une obligation, car vous pouvez aussi mentionner les entrées et sorties sur le décompte annuel des salaires. Si votre employé n'a pas de carte AVS, vous pouvez en faire la demande à votre caisse en leur envoyant le formulaire que vous trouverez à l'adresse [www.ahv-iv.ch](http://www.ahv-iv.ch) > *formulaire demande de certificat d'assurance (annexe 21)*. De plus, si votre employé remplit les conditions pour percevoir des allocations familiales, vous devrez



remplir et envoyer le formulaire *Demande d'allocations familiales* que vous trouverez sur le site de *GastroSocial* (**Annexe 22**).

#### **4.2.5.2 Caisse de pension – prévoyance professionnelle<sup>29</sup>**

La caisse de pension *GastroSocial* s'occupe de la prévoyance professionnelle appelée couramment 2<sup>ème</sup> pilier ou LPP. Vos collaborateurs y sont soumis dès 21'150 CHF de salaire brut annuel, mais au maximum pour un salaire annuel de 84'600 CHF<sup>30</sup>.

La prévoyance de base *Uno Basis* est la plus courante et est adaptée aux établissements soumis à la CCNT. Une prime d'assurance-vieillesse est perçue dès le 1<sup>er</sup> janvier suivant le 24<sup>ème</sup> anniversaire de l'employé. La cotisation est de 14% dont au moins 50% est à la charge de l'employeur. Avant cela, il n'y a qu'une faible prime d'assurance-risque qui est perçue (invalidité ou décès) dès le 1<sup>er</sup> janvier du 17<sup>ème</sup> anniversaire de l'employé à un taux très bas de 1%. Le taux se calcule sur le salaire coordonné (voir point 4.2.6). La déduction de coordination est de 24'675 CHF et est fixée par l'*Office fédéral des assurances sociales*<sup>31</sup>. Les salaires annuels se situant entre 21'150 et 24'675 CHF sont soumis à la cotisation du salaire minimum de 293.75 CHF par mois (soit 20.56 / mois).

Sans accord particulier, vous recevrez le formulaire de déclaration des salaires tous les trimestres. Vous n'avez pas besoin de verser d'acomptes pour la caisse de pension. Après l'envoi de la déclaration des salaires, vous recevrez une facture payable à 30 jours.

#### **4.2.5.3 Impôts à la source<sup>32</sup>**

Certains travailleurs doivent être imposés à la source. Les assujettis que vous rencontrez le plus sont les frontaliers et les titulaires du permis B. C'est à vous de le prélever sur leur salaire et de le verser à l'*Administration Fiscale*. Dès que vous employez des personnes soumises à l'impôt à la source, vous devenez un débiteur de prestation imposable (DPI) et devez vous inscrire auprès de l'AFC → Formulaire à l'**annexe 23**. Vous disposez de toute l'information relative à l'impôt à la source dans les *Directives concernant l'impôt à la source 2017* édité par l'Etat de Genève

A chaque entrée d'un nouvel employé, vous devez l'annoncer à l'AFC à l'aide du formulaire d'annonce (**annexe 23**). L'impôt à prélever est calculé à l'aide du barème d'impôt à la source en vigueur. La catégorie dans laquelle rentre l'employé dépend de

---

<sup>29</sup> Site Internet [gastrosocial.ch](http://gastrosocial.ch) > employeurs > affiliation à la caisse de pension

<sup>30</sup> Guide *Gastrosocial 2017*, Assurances sociales et décompte des salaires, p.17 et 18

<sup>31</sup> [bsv.admin.ch](http://bsv.admin.ch) > organisation et financement de la prévoyance professionnelle

<sup>32</sup> [demain.ge.ch](http://demain.ge.ch) > impôt à la source

sa situation de famille. Pour cela, votre collaborateur doit vous remettre chaque début d'année ou dès qu'un changement de sa situation intervient, le formulaire *Déclaration pour le prélèvement de l'impôt à la source (annexe 23)*, ainsi que les pièces justificatives y relatives. Sans cela, vous appliquez le barème A0. Tous les revenus imposables sont mentionnés au chapitre 2 des *Directives sur l'impôt à la source 2017 > Assiette de l'impôt*.

Chaque mois, l'AFC vous envoie un formulaire à remplir avec le montant perçu pour le mois, que vous devez leur verser en guise d'acompte. Vous pouvez déduire de ce montant, une commission de perception de 2% qui vous revient. Chaque fin d'année, vous devez communiquer la totalité des perceptions à l'AFC. Vous trouverez toutes les façons de procéder aux pages 43 et 44 de *leurs Directives sur l'impôt à la source 2017* ainsi que des informations supplémentaires notamment sur des cas particuliers.

#### **4.2.5.4 Prestations des assurances sociales**

Toutes les cotisations aux assurances sociales permettent aux assurés de bénéficier de prestations telles que la rente de vieillesse, rente de veuf, rente d'orphelin, rente pour impotent, des indemnités de chômage, des prestations complémentaires, les allocations familiales, les allocations de maternité, les allocations aux ayants droit (militaire), des indemnités pour accident ou maladie, etc.

Pendant les rapports de travail, vous êtes susceptible de rencontrer plusieurs cas de figures. Vous devrez alors savoir comment les gérer et calculer le salaire adapté si nécessaire.

Les allocations familiales sont en principe ajoutées au salaire et versées par l'employeur. *GastroSocial* déduit les allocations que vous avez versées de vos acomptes alors que la caisse cantonale les verse directement à l'employé. Elles ne sont pas soumises aux cotisations sociales et LPP, en revanche elles sont soumises à l'impôt.

L'employé peut être, dans plusieurs cas, empêché de travailler sans faute de sa part. Il faut dans ce cas se référer aux articles 22 à 28 de la CCNT, ainsi qu'à l'art. 324a du *Code des obligations* le cas échéant. Vous trouverez dans les articles de la CCNT, vos obligations de verser le salaire du travailleur dans les différents cas de figure. Comme le précisent les commentaires de la page 57 de la CCNT commentée, « *En cas d'empêchements du collaborateur sans faute de sa part, pour lesquels la CCNT ne règle pas explicitement l'obligation de verser le salaire ou ne prévoit pas d'assurance, l'employeur est tenu de payer l'intégralité du salaire pour un temps limité.* ». Ce temps

limité est en principe basé sur l'échelle bernoise. C'est la protection minimale du collaborateur à laquelle on ne peut pas déroger.

L'article 23 de la CCNT règle le nécessaire concernant l'assurance d'indemnité journalière en cas de maladie et en cas d'incapacité de travail due à la grossesse. L'assurance-accident est régie à l'art. 25 et dans la *LAA (Loi sur l'assurance-accident)* et le cas du service militaire à l'art. 28 et dans la loi sur l'*APG*, tout comme le congé maternité.

Il est important de connaître vos obligations dans tous ces cas de figure. Les commentaires de la CCNT ainsi que le guide de *GastroSocial (Assurances sociales et décompte des salaires 2017)* sont des aides précieuses à leur compréhension. En cas de doute, contactez un conseiller *GastroSocial* qui pourra répondre à toutes vos questions.

#### **4.2.6 Fiche et certificat de salaire**

Le guide *GastroSocial (Assurances sociales et décompte des salaires 2017)* vous donne, aux pages 28 à 33, des indications relatives à la structure d'une fiche de salaire ainsi que les déductions effectuées. Il y a lieu d'établir une fiche de salaire claire qui détaille chaque déduction et de la remettre chaque mois à votre employé. Dans le cas où vous ne disposez pas d'un logiciel spécialisé, il est possible de créer la fiche de salaire directement sur Excel afin de pouvoir rapidement faire des modifications et ne disposer que d'un seul fichier → voir différents types de fiche de salaire en **annexe 24**.

Il est important de prendre note que certains éléments tels que les allocations familiales ou encore certaines indemnités, ne sont pas soumis aux cotisations sociales mais en revanche, doivent être pris en compte pour le taux de l'impôt à la source. Il faut également tenir compte de la déduction de nourriture (éventuellement logement) en fonction des tarifs minimums fixés par l'*Administration fédérale des contributions* (p. 69 de la CCNT commentée). Il est de rigueur de facturer uniquement les repas pris.

Les frais d'exécution de la CCNT sont facturés chaque année pour chaque établissement et pour chaque employé. Vous trouverez le détail des contributions à la p. 80 de la CCNT commentée (en principe 89 CHF pour l'établissement, 89 CHF par employé plein-temps, 44.50 CHF pour l'employé occupé à moins de 50%).

Il est également important d'observer que le taux de l'impôt à la source pour un employé rémunéré au chiffre d'affaires est basé sur une estimation annuelle et corrigé en fin d'année sur la moyenne de ses salaires mensuels.

#### 4.2.7 Autres

Selon l'article 330a du *Code des obligations*, « [l]e travailleur peut demander en tout temps à l'employeur un certificat portant sur la nature et la durée des rapports de travail, ainsi que sur la qualité de son travail et sa conduite. ». Vous devez donc être préparé à fournir un tel certificat. En principe, le besoin survient à la fin des rapports de travail. Vous trouverez en **annexe 25** deux exemples de certificat pour la cuisine ou le service.

Si vous avez procédé à un licenciement, il est préférable de le notifier par écrit au travailleur. Les motifs les plus courants sont en principe une réorganisation ou des raisons économiques → exemple en **annexe 26**.

Si les rapports de travail sont terminés, vous aurez certainement à remplir une attestation d'employeur, dans le cas où votre employé voudrait bénéficier du chômage. C'est à lui de faire la démarche auprès de vous → attestation internationale d'employeur pour les frontaliers en **annexe 27**.

### 4.3 Management

Vos compétences de manager seront mises à rude épreuve si vous travaillez avec une équipe. Vous devrez être attentif aux points suivants :

#### 4.3.1 Gestion des conflits

La bonne gestion d'une équipe n'est pas donnée à tout le monde. Il est important de manager son équipe d'une main ferme, mais de rester ouvert aux préoccupations de vos employés. Ce premier point se recoupe aussi avec la santé et la sécurité au travail car l'Etat met également des recommandations à disposition des employeurs pour la prévention des risques psychosociaux en entreprise<sup>33</sup>. Il est donc dans l'intérêt de tous d'entretenir de bonnes relations professionnelles avec ses collègues.

Il est important de ne pas prendre à la légère les conflits au sein de l'équipe afin que les employés se sentent considérés et soutenus. Il est indispensable que vous soyez une personne de confiance pour chacun de vos employés et qu'ils puissent se confier à vous en toute liberté. Une fois le conflit identifié, il vous faudra suivre un processus de résolution de conflit adapté à la situation en misant sur une bonne communication et une identification des besoins de chacun. Vous pouvez également vous trouver dans un cas de figure où un employé a des problèmes privés. Dans ce cas, aidez-le à

---

<sup>33</sup> *Principales recommandations dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux en entreprise*, OCIRT, 2016

trouver des solutions et offrez-lui votre soutien. Mettez en place un lien de confiance qui prouve que vous tenez au bien-être de vos employés.

### **4.3.2 Évaluation des employés**

Même si votre structure n'est pas très grande, vous êtes libre de procéder à une évaluation des membres de votre équipe. Ainsi, vous pouvez établir une fiche d'évaluation à compléter de concert avec votre employé à l'occasion d'un entretien individuel afin de faire le point sur l'atteinte de ses objectifs et la fixation des objectifs à atteindre pour la période suivante.

Cette évaluation vous permettra de faire le point sur l'évolution de l'employé et de remédier à certaines lacunes de façon officielle et non entre deux portes. Élaborez votre fiche selon les points importants à vos yeux. Dès le début du projet, fixez un entretien avec chacun d'entre eux afin de fixer leurs objectifs de la période. Si l'activité est florissante, vous pouvez vous baser sur les résultats des évaluations pour accorder d'éventuels bonus ou augmentation de salaire. Ceci peut être un bon moyen de motivation dans cette branche étant donné les salaires peu élevés.

### **4.3.3 Formation et promotion**

Avec ou sans cette évaluation, vous détecterez peut-être le potentiel d'un employé. En accord avec les plans de développement de votre entreprise, vous pourriez trouver un intérêt à le former. Il existe de nombreuses formations proposées par les différents organismes cités auparavant tels que *GastroSuisse* ou *l'OCIRT*. Certaines formations ne durent que quelques heures et sont peu onéreuses et d'autres sont plus conséquentes (menant à un CFC ou brevet fédéral). Il sera important d'en discuter avec l'employé en question en définissant ses attentes professionnelles afin d'établir un plan de formation et d'éventuelles promotions futures.

Vos talents à l'interne ne doivent pas être négligés car un employé ambitieux et doué pourrait partir à la recherche de nouvelles expériences si vous n'êtes pas en mesure de le retenir en lui offrant des perspectives d'évolution.

## **4.4 Gestion de la salle**

La gestion de la salle et du service est un point critique au bon fonctionnement de votre restaurant. Vous devez mettre en place des procédures afin que les tâches quotidiennes soient connues de tous et effectuées de manière optimale. Vous pouvez également nommer une personne à une tâche spécifique (p. ex. : une personne chargée du linge, une chargée des commandes boissons et vins, etc.).

#### 4.4.1 Planning collaborateurs

Vous devez vous assurer que le planning établi couvre les plages horaires ouvertes du restaurant et que vous aurez assez d'employés pour chaque service, pour la mise en place et pour la fermeture. Utilisez vos contacts et ceux de vos employés pour trouver des personnes fiables disposées à faire des extras de temps à autre (Jusqu'à 2'300 CHF par année, un travailleur n'est pas soumis aux cotisations sociales<sup>34</sup>).

Il est courant d'intercaler les horaires des serveurs afin de gagner en amplitude et en productivité (pas d'employé tournant en rond). Par exemple, si vous avez 2 personnes au service et que vous ouvrez seulement pour les services du midi et du soir :

Serveur 1 : 10h – 14h (3h30 + pause 30 min.) / 17h30 – 22h54 (4h54 + pause 30 min.)

Serveur 2 : 11h – 15h (3h30 + pause 30 min.) / 18h30 – 23h54 (4h54 + repas à 18h)

Si votre restaurant se développe et que vous souhaitez un renfort pour les services ainsi que laisser l'établissement ouvert l'après-midi, vous pouvez rajouter une 3<sup>ème</sup> personne :

Serveur 3 : 12h06 – 21h (8h24 + repas à 11h30 et 30 min. de pause à 17h30)

Ces horaires ne sont que des exemples. A vous de trouver le planning idéal pour votre structure. Vous pouvez le créer sur Excel ce qui est relativement simple. Pour des établissements de plus grandes tailles, il existe des solutions beaucoup plus perfectionnées qui créent des plannings automatiques en répartissant les horaires aux employés selon les horaires d'ouverture et le nombre d'employés requis par plage horaire.

#### 4.4.2 Mise en place

Vous devez vous assurer que le service dispose de tout l'équipement requis pour une bonne mise en place. Il n'est pas très agréable de courir après les fourchettes en plein service s'il n'y en a pas assez. Les collaborateurs doivent pouvoir travailler avec le matériel adéquat. Pour les contenants et verres → voir point 4.1.

Il est important de mettre en place des listes de mise en place, au moins une pour le service du midi et une pour le soir. Il faut également s'assurer que toutes les tâches énumérées sur les listes soient faisables en temps et en heure → Voir exemple de liste **annexe 28**. Au début du service, toutes les tâches doivent être exécutées.

---

<sup>34</sup> Guide Gastrosocial 2017, Assurances sociales et décompte des salaires, p. 5

### 4.4.3 Nettoyage

Il n'y a pas qu'en cuisine que l'hygiène est essentielle. Un plan de nettoyage doit être affiché dans la salle et vous devez vous assurer qu'il est suivi et respecté. Des appareils tels que la machine à café ou à glaçons doivent être rigoureusement entretenus → Voir exemple de plan **annexe 29**.

De plus, des petits détails visibles par les clients et souvent oubliés doivent être soignés. Je pense notamment aux récipients de sel et poivre qui peuvent vite se salir à force de passer dans les mains de tous les clients. De plus, des sels et poivres toujours pleins démontrent souvent un bon entretien des lieux. Evidemment, les tables doivent en tout temps être propres. Il faut également penser à lever la tête car des toiles d'araignée peuvent se former au plafond. Une attention particulière doit être portée aux toilettes qui doivent être vérifiées plusieurs fois par jour. Notez aussi qu'une terrasse demande beaucoup d'entretien pour toujours paraître parfaite (nettoyage des parasols, des fientes d'oiseaux, des feuilles ou aiguilles, etc.).

### 4.4.4 Menus

Les cartes doivent toujours être parfaitement propres. Il n'y a rien de pire que de consulter une carte toute collante et pleine de tâches. Prenez l'habitude de vérifier vos cartes quotidiennement.

Outre la propreté, d'autres exigences rendront vos cartes irréprochables. En effet, la législation exige que certaines informations soient déclarées par écrit. D'autres déclarations sont requises par oral seulement.

*GastroSuisse* précise sur son site<sup>35</sup> qu'il est obligatoire de renseigner la provenance des viandes et des poissons. Vous pouvez indiquer les provenances directement dans la carte ou sur des affiches visibles en salle, le tout est de tenir correctement à jour ces informations. Petit conseil, si la provenance est inscrite sur la carte, n'oubliez pas de préciser celle de votre plat du jour ou suggestions se trouvant uniquement sur ardoise.

Vous trouverez toutes les informations à déclarer sur le site de *GastroSuisse* > *Portail de la branche* > *Informations sur la branche* > *Déclaration*.

Vous trouverez également un exemple de carte de saison, carte des vins et boissons en **annexe 30**, répondant aux exigences de déclaration.

---

<sup>35</sup> Site Internet [gastrosuisse.ch](http://gastrosuisse.ch) > Législation sur l'hygiène et la nourriture > Déclaration

#### **4.4.5 Achats et stocks**

Il faut faire en sorte de ne pas manquer de stock mais il faut également faire attention à ne pas avoir trop de stock qui dort et ne sert pas. C'est donc une tâche délicate de gestion que vous devrez contrôler de près. En début d'activité, on ne connaît pas forcément les volumes de vente et il est donc difficile de savoir quelle quantité commander. A part si vous reprenez tel quel un établissement en activité, vous devrez constituer un stock de base car vous n'aurez peut-être rien. En principe pour des petits établissements, les commandes « à vue d'œil » sont de rigueur. Il est assez rare de recourir à des formules logistiques pour la commande de boissons. Basez-vous sur l'activité précédente et adaptez vos commandes de semaine en semaine à force d'expérience.

D'un point de vue technique, n'oubliez pas le principe essentiel de la rotation des marchandises. En effet, si vous empilez les caisses de boissons sur les précédentes à chaque commande, la caisse tout en dessous pourrait, à force, dépasser la date de péremption. C'est élémentaire mais il faut y penser.

Pour une gestion optimale des stocks, il est de rigueur de procéder à des inventaires réguliers. Vous devrez pour cela tenir à jour vos fichiers de commandes afin de pouvoir contrôler l'exactitude des stocks. Afin que ce contrôle reflète la réalité, il est essentiel d'avoir une trace de toutes les transactions relatives aux boissons. Par exemple, les boissons offertes ou consommées par vous et votre personnel doivent être répertoriées quelque part. En principe, dans les systèmes de caisse, il est possible de les taper en « offert » afin qu'elles apparaissent dans les boissons vendues.

### **4.5 Gestion de la cuisine**

L'organisation de la cuisine est établie par votre chef de cuisine. En bon chef de cuisine, il doit avoir connaissance de tous les éléments relatifs à la gestion de la cuisine. Cependant, en tant qu'exploitant, vous restez malgré tout le responsable légal de l'établissement et donc, de tout problème éventuel en cuisine. Il est donc essentiel de vous renseigner sur les points critiques que tout cuisinier doit maîtriser.

#### **4.5.1 Planning collaborateur**

Tout comme le planning pour la salle, un planning du personnel de cuisine devra être établi. En principe, c'est le chef de cuisine qui se charge de ce planning. Si vous désirez garder un contrôle sur ce dernier, vous pouvez l'établir vous-même en collaboration avec le chef.



En principe, dans un petit restaurant, vous n'aurez qu'environ 2 à 4 collaborateurs en cuisine. L'activité cuisine nécessite souvent que toutes les personnes qui produisent soient là à 9h00. Les cuisiniers terminent en principe le service avant le personnel de service et un plongeur est généralement engagé pour commencer en début de service et terminer le nettoyage après les services (éventuellement à temps-partiel ou auxiliaire).

#### 4.5.2 Règles d'hygiène et entretien

Comme déjà énoncé précédemment, les règles d'hygiène sont capitales dans la gestion de la cuisine. Le concept de santé et sécurité au travail ayant déjà été discuté (point 4.2.1), il est question de parler de la mise en place des bonnes pratiques au sein de la cuisine. C'est à vous de décider quel contrôle vous exercerez. Votre chef de cuisine en connaîtra sûrement plus sur le sujet que vous, c'est pourquoi il est important de vous informer suffisamment afin de pouvoir évaluer le travail de vos cuisiniers en matière d'hygiène. Car ne l'oublions pas, c'est vous le responsable de tout manquement aux dispositions légales.

Déjà cité auparavant, le guide BPHR de *GastroSuisse* est une référence en matière de denrées alimentaires et d'hygiène. Le service de la consommation et des affaires vétérinaires conseille l'utilisation de ce guide. Ce dernier est structuré en 5 étapes<sup>36</sup> :

- « 1<sup>ère</sup> étape : organiser l'établissement, définir les responsabilités, garantir la formation
- 2<sup>ème</sup> étape : saisir la portée des prescriptions juridiques et les respecter (mesures BPF)
- 3<sup>ème</sup> étape : identifier les dangers, les contrôler et les maîtriser (HACCP)
- 4<sup>ème</sup> étape : accroître la sécurité par la vérification et la documentation
- 5<sup>ème</sup> étape : collaborer de façon compétente avec l'autorité d'exécution »

Toutes ces étapes sont décrites en détail dans le guide BPHR déjà cité auparavant. Vous trouverez sur le site du *Service de la consommation (SCAV)* : [ge.ch/sante/consommation-affaires-veterinaires](http://ge.ch/sante/consommation-affaires-veterinaires) (*Consommation > Inspection d'hygiène dans les entreprise > L'autocontrôle*), tous les formulaires d'autocontrôle à imprimer, afficher en cuisine et tenir à jour (exemples **annexe 29**). L'autocontrôle est obligatoire et essentiel. Pour toutes ces mesures, il faut également garder en tête le principe de proportionnalité que les inspecteurs appliquent en règle générale. Cependant, ils seront intransigeants pour les denrées telles que les tartares ou les sushis.

---

<sup>36</sup> Site Internet [gastrosuisse.ch](http://gastrosuisse.ch) > Législation sur l'hygiène et la nourriture > Autocontrôle

### **4.5.3 Achats et stocks**

Le coût des marchandises doit être maîtrisé. C'est à vous de calculer les ratios mensuels et d'informer votre chef sur ses résultats (voir point 4.7.1). C'est pourquoi, même si vous laissez votre chef s'occuper de la gestion de la cuisine et des commandes, vous devez tout de même garder un œil sur ses activités et éventuellement lui fixer des objectifs. Assurez-vous qu'il soit aptes à négocier avec les fournisseurs et qu'il arrive à gérer ses marchandises sans générer trop de perte.

La gestion du stock doit être une des qualités de votre personnel de cuisine, et surtout si vous désirez proposer des produits frais. Un bon chef a une aptitude à gérer la marchandise de sorte à n'avoir que très peu de perte. C'est un exercice très difficile et cela demande une collaboration totale de la part du personnel de service. En effet, un chef devra produire en quantité raisonnable et devra briefer les serveurs avant le service sur les plats à vendre en priorité. D'où la nécessité d'avoir de bons éléments en salle. La capacité des serveurs à vendre certains plats sera bénéfiques pour vous car une bonne gestion de la marchandise peut conduire à des économies considérables. Si vous êtes au service, vous devrez apprendre à vendre le produit que vous voulez. Mettez-le en avant par exemple en suggestion du jour. Décrivez le produit de façon attrayante, etc. Le dernier chef avec qui j'ai travaillé procédait de cette façon et il n'avait quasiment aucune perte.

### **4.5.4 Déchets**

Voir point 2.3.9, p. 27 du *guide BPHR de GastroSuisse*.

## **4.6 Relation clientèle**

La pérennité de votre entreprise est aussi basée sur la relation que vous entretenez avec votre clientèle. Il est donc essentiel de toujours se tenir à disposition de ses clients et de répondre à leurs demandes de manière claire et réactive.

### **4.6.1 Gestion des réservations et groupes**

Si vous avez la capacité d'accueillir des groupes, instaurez des règles avec vos employés afin que leur repas ne tourne pas à la catastrophe. Il faut commencer par choisir si vous pouvez vous permettre de proposer le choix à la carte à n'importe quelle taille de groupe où s'il est nécessaire d'imposer un menu à partir d'un certain nombre de couverts. Cela pourra être fixé avec votre chef de cuisine.

Ce détail est crucial car même si la plupart du temps les groupes ne font pas vraiment attention au service, tous les convives étant plongés dans des discussions multiples, un mauvais service peut avoir des répercussions importantes sur votre réputation. En

effet, un mécontentement peut très vite se répercuter au sein du groupe et transparaître à l'extérieur avec un effet boule de neige. Il est donc important que les modalités soient claires au moment de la réservation.

Les réservations doivent être gérées correctement par l'ensemble du personnel. Les clients ne sont pas disposés à attendre des jours pour une réponse par email par exemple. S'il y a des jours où vous êtes fermés, il faudra tout de même assurer une permanence pour répondre aux clients (en principe vous bien sur). Assurez-vous à ce titre de disposer de tous les canaux de communication sur votre téléphone portable ou ordinateur afin de rester atteignable quasiment tout le temps.

#### **4.6.2 Gestion de la clientèle**

La vie quotidienne d'un restaurant peut amener son lot de difficultés, de stress et de conflits. Le service ne se passe pas toujours de façon idéale et les clients peuvent parfois être mécontents. En tant que responsable d'établissement, vous devez en tout temps garder un œil sur le service, midi et soir. Bien entendu, vos obligations ne vous permettront peut-être pas d'assister à chaque service mais il faut que cela reste occasionnel. Même si vous avez toute confiance en vos employés, vous êtes l'ambassadeur de votre marque et c'est vous qui avez le plus à perdre si votre réputation est entachée. Vous devez vous efforcer d'alimenter l'âme de votre restaurant et de le rendre chaleureux et agréable.

Un client non satisfait n'est pas en soi une catastrophe. C'est ce qui suit cette insatisfaction qui doit être gérée d'une main de maître. En effet, il arrive que des clients ne trouvent pas le plat, le service, le cadre ou le vin à leur goût. Dans ce cas, il est important de réagir intelligemment. Il est certain que vous rencontrerez des clients de mauvaise foi ou particulièrement désagréables, mais il faudra tout de même leur accorder la même attention qu'à d'autres. La diplomatie et la bienveillance sont de rigueur.

Les remarques des clients peuvent parfois être constructives. En effet, si un certain nombre de clients vous précise qu'on ne sent pas assez la châtaigne dans le mi-cuit au cœur de châtaigne, il n'y a aucun doute que vous devez palier à cela en ajoutant plus de châtaigne. Il est impératif que vous demandiez un feedback à chaque client car certains n'osent pas forcément faire ce genre de remarque alors que si vous vous montrez ouvert à la discussion, il se confieront plus volontiers. Vous devez développer des compétences dans la manière de récolter des informations sans pour autant être trop insistant.

Il est certain qu'il n'est pas toujours facile de garder son sang-froid dans la mesure où vos services ont demandé beaucoup de temps investi et ils sont parfois critiqués de manière très vigoureuse. Malheureusement, on ne peut pas plaire à tout le monde. Le client se doit tout de même d'être respectueux et c'est à vous de savoir ce que vous pouvez tolérer ou non. Cependant, quoiqu'il arrive, communiquez toujours votre point de vue dans le plus grand calme et proposez-lui des solutions.

Il est important également de connaître vos responsabilités en cas de problème au sein de votre restaurant. Votre responsabilité civile entre en jeu si le client est assis à sa table et qu'un tableau lui tombe dessus le blessant, c'est pour cela qu'il est indispensable d'être assuré. N'hésitez pas à demander le détail de vos responsabilités à assumer et celles qui ne vous sont pas imputables.

Des problèmes plus courants peuvent survenir tels qu'une dent cassée par exemple. Selon une notice<sup>37</sup> détaillée de *GastroSuisse* concernant ce sujet, le client pourra prétendre à un dédommagement seulement si la cause extérieure est extraordinaire. De ce fait, pour certains aliments, le client peut vraisemblablement s'attendre à trouver quelque chose de dangereux pour ses dents à l'intérieur. *GastroSuisse* donne les exemples suivants de causes qui n'ont pas de caractère extraordinaire :

- « Un plomb dans la viande de chasse
- Un noyau dans une olive
- Une perle de décoration sur un gâteau destinée à être mangée
- Un noyau de cerise dans un gâteau à la cerise
- Une fève dans un gâteau des rois
- Des os de poulet ou de côtelettes
- Une croûte dure d'un rôti de viande
- Du cartilage dans le lard »<sup>37</sup>

Si la cause est manifestement extraordinaire, le restaurateur est alors responsable. Il n'est donc pas de rigueur de faire payer le plat au client et il faudra le dédommager (RC). Le client peut directement avoir à faire avec son assurance accident qui, le cas échéant, se retournera contre le restaurateur. Peu importe qui est responsable, il est très facile et rapide d'aviser le client par exemple pendant la période de chasse de faire attention au danger potentiel d'un plomb dans le gibier. La prévention est de rigueur en toute circonstance.

---

<sup>37</sup>: *Des olives dans la salade : le restaurateur répond-il en cas de dommages dentaires?*  
Notice GastroSuisse, 2015

## 4.7 Finance et comptabilité

La gestion financière doit se faire de manière rigoureuse et précise afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. La préoccupation première d'un entrepreneur est de s'assurer que son entreprise atteigne au moins son seuil de rentabilité (profit = 0) et que son bénéfice évolue favorablement et soit suffisant compte tenu de l'investissement physique et humain que requiert la gestion d'un restaurant.

### 4.7.1 Structure des coûts

La restauration a une structure des coûts relativement lourde. Deux postes de charges sont à gérer avec la meilleure attention : les frais de personnel et les coûts de marchandise.

La 1<sup>ère</sup> charge la plus importante pour le secteur est la partie du chiffre d'affaires consacrée aux frais de personnel, à savoir, les salaires et les cotisations sociales. Le pourcentage moyen en Suisse est de 51.2%<sup>38</sup> du chiffre d'affaires. C'est un résultat plutôt élevé car selon *GastroSuisse* et les professionnels de mon entourage, le seuil à ne pas dépasser est plutôt de 45% si vous désirez obtenir une marge positive<sup>38</sup>. D'où l'importance d'identifier correctement ses besoins en personnel et de recourir à du personnel rémunéré à l'heure le cas échéant.

La 2<sup>ème</sup> part de charges importante est le coût de marchandise (nourriture + boissons). Selon la moyenne Suisse des membres de *GastroSuisse*, ces coûts s'élèvent à 27.2%<sup>38</sup> du chiffre d'affaires, ce qui est un ratio plutôt. Ce dernier est déterminant pour la fixation de vos prix (voir point 4.7.2). Il peut varier selon le type de cuisine ou de concept choisi. Par exemple, les restaurants italiens peuvent atteindre un ratio de marchandise très bas.

Si votre *ratio marchandise* est de 30% et le *ratio personnel* de 45%, il ne vous reste que 25% de marge et il faut encore déduire à cela les autres charges d'exploitation (entretien, frais admin., électricité/gaz, téléphonie/Internet, petit matériel, frais de publicité), les assurances, le loyer, les taxes, les impôts, etc. Ces charges peuvent rapidement représenter 25% de votre chiffre d'affaires. Faites le calcul, il ne reste rien ! En espérant que votre salaire était inclus dans les 45% de frais de personnel !

Par conséquent, il est vital de comprendre et optimiser ces coûts afin de dégager un bénéfice net convenable. Les marchandises et les frais de personnel doivent être correctement planifiés et étudiés et la fixation de vos prix est également cruciale. Vous trouverez en **annexe 31** une liste des charges standards d'un restaurant.

---

<sup>38</sup> Selon *GastroSuisse*, Relfet économique de la branche 2017, p. 55

## 4.7.2 Fixation des prix

Lors du lancement de votre concept, vous devrez fixer les prix de vente de vos prestations. Il n'existe pas de technique parfaite et infaillible. La fixation des prix découle plutôt de plusieurs techniques et facteurs combinés.

Dans un premier temps, vous pouvez établir une fiche de coût pour chaque plat comme décrit en **annexe 32**. Il est également très simple de procéder ainsi pour les boissons (sauf vins → voir ci-dessous). Pour créer le tableau annexé, je me suis basée sur les « *Coûts de marchandise et résultat brut par secteur* » décrits par *GastroSuisse* :

Figure 3 - Coûts de marchandise et résultat brut par secteur

Coûts de marchandises et résultat brut par secteur (restaurants, 2015)			
	Coûts de marchandises	Résultat brut	Multiplicateur
Cuisine	31.6%	68.4%	3.16
Boissons (sans café/thé)	30.8%	69.2%	3.25
Boissons (avec café/thé)	25.8%	74.2%	3.88
Café/thé	7.7%	92.3%	12.99
Eaux minérales	21.6%	78.4%	4.63
Spiritueux	23.7%	76.3%	4.22
Bière	30.7%	69.3%	3.26
Vin	37.9%	62.1%	2.64
<b>Total</b>	<b>27.2%</b>	<b>72.8%</b>	<b>3.68</b>

Source: Gastroconsult

Reflète économique de la branche 2017, GastroSuisse, p. 56

Une fois que le prix théorique selon les ratios moyens pratiqués dans la branche est fixé, il convient de faire une étude comparative des établissements similaires au votre. Regardez les prix pratiqués par vos concurrents et adaptez votre prix de vente en fonction. Les prix dépendent de plusieurs facteurs, notamment le quartier, le type de cuisine, l'accessibilité, le cadre, etc.

Le prix de vos concurrents directs est un excellent indicateur. Si vous décidez néanmoins d'instaurer un prix plus élevé vous devrez le justifier aux yeux des clients. Ces derniers n'accepteront pas de payer la même prestation plus cher chez vous qu'un autre établissement similaire si vous ne leur offrez pas une valeur ajoutée équivalente au supplément de prix. Cette valeur ajoutée incarne ce dont je parle au point 3.5, à savoir l'identité de votre restaurant et l'élément différenciateur pour lequel les gens seraient prêts à payer plus cher.

En résumé, si vous êtes convaincu que votre concept ajoute une plus-value à l'expérience du client, vous pouvez vous permettre de faire des prix plus élevés, sinon

restez aligné sur les prix du marché. Vous pouvez également prendre connaissance des concept d'Omnès qui vous donnent des indications sur la validité de vos prix<sup>39</sup>.

<sup>40</sup>La fixation du prix des vins se fait quelque peu différemment. En effet, plus le prix d'achat du vin est cher moins le ratio sera élevé. En principe, il est possible d'appliquer un ratio de 4 ou même 5 aux vins les moins chers et les vins au verre et plus on monte en gamme, plus le ratio se réduit. Par exemple, pour des vins onéreux dès environ 50 CHF, le ratio tombe plutôt aux alentours de 2.

### 4.7.3 Comptabilité

*« La comptabilité constitue la base de l'établissement des comptes. Elle enregistre les transactions et les autres faits nécessaires à la présentation du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entreprise (situation économique). »*

Article 957a al. 1 Code des obligations

Si vous avez les compétences nécessaires en comptabilité, vous pouvez vous charger de cette partie importante de la gestion de votre entreprise. En revanche, si vous n'avez aucune connaissance, il est indispensable de déléguer cette tâche à un professionnel. Cependant, il vous faudra tout de même acquérir quelques notions afin d'en comprendre l'objectif et les enjeux. En effet, dans la mesure où il s'agit de votre entreprise et que vous y investissez votre temps et votre argent, il est essentiel d'être à même de comprendre la gestion de votre patrimoine.

Le *Code des obligations* traite de la comptabilité commerciale et de la présentation des comptes aux articles 957 à 963b. Si vous êtes une personne morale, vous devez tenir une comptabilité selon les normes du CO, de même pour une entreprise individuelle ou société de personnes si le chiffre d'affaires atteint 500'000 CHF lors de l'exercice précédent.

Dans le cas d'une collaboration avec une fiduciaire, vous pouvez leur fournir tous les documents requis afin d'établir la comptabilité mais vous pouvez également faire une partie du travail en acquérant le logiciel comptable qu'elle utilise (ou un logiciel compatible) afin de saisir les factures tout au long de l'année. Ce n'est pas quelque chose de trop compliqué à apprendre, vous gardez un œil sur vos charges, la fiduciaire a moins de travail en fin d'année et vous économisez une partie de ses honoraires (pas de frais pour la tenue des comptes).

---

<sup>39</sup> *Un moyen de contrôler la validité de ses prix*, GastroJournal, 2017

<sup>40</sup> Interview Jean-François Lebessou, commerciale chez Le Cave SA, 26 juillet 2017

La comptabilité peut rapidement être une activité complexe et demande un investissement en temps assez important. La sous-traitance de cette activité ne représente pas un grand investissement. Un restaurant avec un chiffre d'affaires d'environ 500'000 CHF devra déboursier entre 1'500 et 2'000 pour la tenue de ses comptes, le bouclage annuel et la présentation de ses états financiers<sup>41</sup>. Votre fiduciaire peut également vous assister pour comprendre vos comptes et votre structure des coûts. Vous pouvez demander conseil à la société *GastroConsult*<sup>42</sup> par exemple, spécialisée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Ils vous informeront sur vos obligations telles que tenir à jour un livre de caisse. En effet, c'est obligatoire et c'est la 1<sup>ère</sup> chose contrôlée par les autorités fiscales. Ils vous aideront également à comprendre une comptabilité de restaurant. Ils proposent des prestations sur mesure selon vos besoins.

Vous trouverez en **annexe 33** le plan comptable Suisse pour PME.

#### Indicateurs de performance :

Il est important d'avoir un contrôle continu de votre activité afin de savoir si votre gestion est efficace. Comme mentionné au point **Erreur ! Nous n'avons pas trouvé la source du renvoi.**, bon nombre de logiciels de caisse tels que *IKentoo* (**annexe 34**) vous proposent des outils de gestion pertinents, donc si vous avez les moyens d'acquérir un tel outil n'hésitez pas.

Vous pouvez procéder à des calculs de ratios à chaque bouclage afin de voir si votre gestion des coûts est optimale (point 4.7.1). Vous pouvez d'ailleurs demander un bouclage trimestriel ou semestriel, par exemple, afin de faire le point régulièrement sur votre situation financière. Discutez des points que vous souhaitez contrôler de près avec votre fiduciaire afin qu'elle vous apporte des solutions adaptées.

#### **4.7.4 Impôts et TVA**

Outre les impôts à la source déjà discutés au point 4.2.5.3, vous devez remplir une déclaration fiscale chaque année. Le délai de soumission pour les personnes morales est le 30.04 mais il est possible de demander un nouveau délai au 31.07 voire au 30.09. Votre déclaration fiscale découle directement de la clôture de votre comptabilité et dans la plupart des cas, c'est votre fiduciaire ou comptable qui s'en occupe en même temps que le bouclage.

---

<sup>41</sup> Appel à une fiduciaire de la place genevoise, le 28 juillet 2017

<sup>42</sup> Site Internet : [www.gastroconsult.ch](http://www.gastroconsult.ch)



Le système fiscal Suisse a trois niveaux d'imposition : 1.Fédéral, 2.Cantonal, 3.Communal. Vous ne serez pas imposé de la même façon si votre entreprise est une société de personnes ou une société de capitaux. Une société de capitaux (SA, Sàrl) est un sujet fiscal indépendant de vous alors que l'imposition d'une raison individuelle est basée sur la totalité de vos biens et revenus<sup>43</sup>. N'hésitez pas à vous faire assister pour votre déclaration d'impôts afin que chaque subtilité soit prise en compte.

Concernant la TVA, la taxe sur la valeur ajoutée, vous avez le choix lors de votre inscription de choisir le régime de TVA effective ou forfaitaire. En revanche, si vous reprenez une société, vous devrez continuer à utiliser le régime choisi par l'ancien propriétaire. Renseignez-vous quant à la possibilité ou échéance pour un éventuel changement.

L'article 25 de la *Loi fédérale régissant la taxe sur la valeur ajoutée (LTVA)* vous indique les taux appliqués aux différents types de marchandise. Ainsi, les prestations vendues à vos clients seront taxées à 8% (à emporter 2.5%) et quasiment toutes les marchandises que vous devez vous procurer pour votre production sont soumises au taux réduit de 2.5% ; sauf les boissons alcooliques soumises au taux normal de 8% et d'autres frais généraux.

Si vous choisissez le taux effectif vous devrez régler à l'AFC la différence entre la TVA récoltée des prestations imposables et la TVA payée sur vos dépenses. Le décompte peut rapidement s'avérer compliqué. Le taux forfaitaire vous indique un pourcentage applicable à la branche d'activité de la restauration qui est de 5.2%<sup>44</sup>. Il s'agit dès lors, de calculer votre dette à l'AFC en appliquant ce pourcentage à votre chiffre d'affaires brut. Il est difficile de déterminer quelle est la meilleure option sans l'analyse experte de votre cas en particulier. Pour un petit restaurant, le taux forfaitaire représente cependant un allègement administratif conséquent relatif à l'établissement du décompte de TVA. Dans les deux cas, il convient de s'informer correctement sur les spécificités telles que le fait que les frais de repas déduits au personnel sont soumis à la TVA.

---

<sup>43</sup> *Ce qu'est la raison individuelle (RI)*, mon-entreprise.ch

<sup>44</sup> Ordonnance de l'AFC sur la valeur des taux de la dette fiscale nette par branche et activité

## 5. Conclusion et synthèse

Afin d'aider au mieux l'utilisateur de ce guide, j'ai désiré répertorier les étapes de création et de gestion d'un restaurant. Il est évident qu'il ne m'était pas possible d'entrer dans tous les détails de chacun des aspects abordés. J'ai donc décidé d'en énoncer l'importance, ainsi que les pratiques usuelles dans le domaine. Les conseils donnés ne sont donc pas à prendre au pied de la lettre. En effet, je me suis principalement basée sur mes expériences personnelles, car elles ont été multiples et vécues au sein de divers types de restaurants. Ces conseils doivent être sélectionnés selon votre concept et des recherches plus approfondies sont requises si vous souhaitez des connaissances spécifiques sur un certain sujet.

Mon but en écrivant ce « mode d'emploi » était de fournir une aide pratique concernant les différentes démarches à effectuer pour acquérir et gérer un établissement à Genève, mais également de faire naître une certaine logique chez l'utilisateur ou lui faire remarquer un point auquel il n'avait pas pensé. Le but final étant d'avoir une vue générale des points à traiter et de procéder par étape sans négliger certains aspects. Ainsi, à la lecture du guide, vous pouvez vous référer à une quantité d'annexes utiles et trouver les outils qui vous serviront pour mener à bien votre projet.

L'élément essentiel à faire ressortir dans cette synthèse est le temps. En effet, le travail de recherche que j'ai effectué était long et laborieux. Une quantité d'informations existe sur le sujet et chaque aspect pourrait être discuté des heures. Cela m'a fait prendre conscience qu'il n'était pas si simple que cela d'ouvrir un restaurant, contrairement à ce que pense la majorité des gens à l'heure actuelle. Il est très facile de le faire rapidement, mais au détriment de le faire correctement. Cela explique peut-être en partie le grand nombre d'exploitants qui abandonnent leur rêve chaque année. Selon moi, le conseil à répéter est la nécessité de prendre son temps. Et ce temps, il faut l'utiliser pour acquérir un maximum de compétences et porter une attention au plus grand nombre de détails possibles. Une quantité d'informations peuvent être acquises de façon gratuite auprès des autorités ou organismes spécialisés, exploitez-les !

Enfin, il faut créer un concept qui vous différencie de la concurrence et qui vous rend attrayant au vu des tendances du moment. Il est essentiel de suivre le marché et de s'adapter en conséquence pour ne pas se faire ringardiser malgré vous. Selon moi, cela ne signifie pas forcément de créer quelque chose d'insolite mais de proposer une offre et de la traduire dans le langage actuel des clients. Que ce soit au niveau de l'expérience vécue, de la cuisine, de la communication, vous devez trouver la bonne façon de parler aux gens. Ils doivent savoir pourquoi ils viennent chez vous !

# Bibliographie

## Références utiles et guides :

CONFEDERATION SUISSE, Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail CFST, 2006. *Directive relative à l'appel des médecins au travail et autres spécialistes de la sécurité au travail (MSST)* [document PDF]. [ekas.admin.ch](http://www.ekas.admin.ch) [en ligne]. [sans date]. Mis à jour le 1<sup>er</sup> janvier 2017. [Consulté le 4 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ekas.admin.ch/index-fr.php?frameset=20>

ETAT DE GENEVE, Administration fiscale cantonale, 2016. *Directives concernant l'impôt à la source 2017* [document PDF]. [demain.ge.ch](http://demain.ge.ch) [en ligne]. 5 décembre 2016. [Consulté le 5 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://demain.ge.ch/document/directives-concernant-imposition-source-2017>

GASTROSOCIAL, 2016. *Guide 2017 Assurances sociales et décompte des salaires* [document PDF]. [gastrosocial.ch](http://gastrosocial.ch) [en ligne]. Aarau. [Consulté le 16 juin 2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.gastrosocial.ch/sites/default/files/file/06\\_Broschueren/Leitfaden-fr\\_2017.pdf](https://www.gastrosocial.ch/sites/default/files/file/06_Broschueren/Leitfaden-fr_2017.pdf)

GASTROSUISSE, HOTELLERIESUISSE et CAFETIERSUISSE, 2013. *Guide des bonnes pratiques dans l'hôtellerie et la restauration (BPHR), législation sur les denrées alimentaires et l'hygiène* [document PDF]. [gastrosuisse.ch](http://gastrosuisse.ch) [en ligne]. 1<sup>ère</sup> édition 2013. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.gastrosuisse.ch/fileadmin/PDF-Downloads\\_offen/Guide\\_BPHR.pdf](https://www.gastrosuisse.ch/fileadmin/PDF-Downloads_offen/Guide_BPHR.pdf)

GASTROSUISSE, politique économique, 2017. *Reflet économique de la branche 2017* [document PDF]. [gastrosuisse.ch](http://gastrosuisse.ch) [en ligne]. [Consulté le 10 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.gastrosuisse.ch/fr/federation/chiffres-tendances/reflet-economique-de-la-branche-hotellerie-restauration/index.php?elID=dumpFile&t=f&f=1841&token=dfca3ae263839f7e638edc07e3196a3381336eb9> [accès par abonnement]

OFFICE DE CONTRÔLE DE LA CCNT POUR LES HOTELS, RESTAURANTS ET CAFES, 2017. *Commentaire de la CCNT, la convention collective de travail pour l'hôtellerie-restauration suisse : bonne pour tous* [document PDF]. [l-gav.ch](http://l-gav.ch) [en ligne]. [Consulté le 30 juin 2017]. Disponible à l'adresse : [http://l-gav.ch/fileadmin/downloads/L-GAV2017/Kommentar\\_f\\_L\\_GAV\\_2017\\_Internet.pdf](http://l-gav.ch/fileadmin/downloads/L-GAV2017/Kommentar_f_L_GAV_2017_Internet.pdf)

SECRETARIAT D'ETAT A L'ECONOMIE (SECO), 2016. *Commentaire des ordonnances 3 et 4 relatives à la loi sur le travail* [PDF]. [seco.admin.ch](http://seco.admin.ch) [en ligne]. Berne. Novembre 2016. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Wegleitungen\\_zum\\_Arbeitsgesetz/wegleitung-zu-den-verordnungen-3-und-4-zum-arbeitsgesetz.html](https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Wegleitungen_zum_Arbeitsgesetz/wegleitung-zu-den-verordnungen-3-und-4-zum-arbeitsgesetz.html)

## Articles divers :

ANON., 2016. *Les réseaux sociaux préférés des suisses en 2016* [en ligne]. *inox.com* [en ligne]. 10 novembre 2016. [Consulté le 8 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.inox.com/actualites/les-reseaux-sociaux-preferes-des-suisses-en-2016>

BETTERSTUDY SARL, 2017. *Gestion des ressources humaines : le contrat de travail* [article en ligne]. *betterstudy.ch* [en ligne]. 14 janvier 2017. [Consulté le 22 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.betterstudy.ch/single-post/2017/01/14/Gestion-des-ressources-humaines-le-contrat-de-travail>

CLÉMENT, Lionel, 2016. *6 tendances de STORYTELLING incontournables pour 2017* [Article en ligne]. *Storytelling.fr* [en ligne]. 21 décembre 2016. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.storytelling.fr/6-tendances-de-storytelling-incontournables-pour-2017/>

COURTAPRO.CH SARL, [sans date]. *Ce qu'est la raison individuelle* [en ligne]. *mon-entreprise.ch* [en ligne]. [Consulté le 11 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.mon-entreprise.ch/la-raison-individuelle-67.html>

DOUSSE, Vincent, [sans date]. *Vade-mecum de la transmission d'entreprise* [PDF]. *ait-vd.ch* [en ligne]. [Consulté le 2 août 2017]. Disponible à l'adresse : [http://www.ait-vd.ch/fileadmin/Docs/vademecum\\_transmission\\_doc\\_cvci\\_ait\\_dousse\\_biblio\\_liens.pdf](http://www.ait-vd.ch/fileadmin/Docs/vademecum_transmission_doc_cvci_ait_dousse_biblio_liens.pdf)

ETIENNE, Richard, 2015. *Six cents restaurants changent de main chaque année à Genève* [article en ligne]. *tdg.ch* [en ligne]. 15 juin 2015. [Consulté le 30 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/economie/six-cents-restaurants-changent-main-annee/story/11142430>

GASTROSUISSE, Infoservice, 2015. *Des olives dans la salades : le restaurateur répond-il en cas de dommages dentaires* [notice en ligne]. *gastrosuisse.ch* [en ligne]. mars 2015. [Consulté le 12 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.gastrosuisse.ch/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=1808&token=5b805c8ec11df4db6b43284bf6459cd78f6396b6> [accès par abonnement]

MONDE ÉCONOMIQUE, [sans date]. *30% des restaurants changent de propriétaires chaque année* [article en ligne]. *Monde-Economique.ch* [en ligne]. [Consulté le 28 juin 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/30-des-restaurants-changent-de-propietaires-chaque-annee>

SALGUES, Floriane, 2016. *6 tendances social media à anticiper en 2017* [article en ligne]. *e-marketing.fr* [en ligne]. 19 décembre 2016. [Consulté le 2 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Breves/tendances-social-media-anticiper-2017-312183.htm#sPTG2kQ8CQco1zP1.97>

VILLE DE GENEVE, Bibliothèques municipales, 2016. *Archives InterroGE, Est-ce vrai que le canton de Genève compte le plus grand nombre de restaurants par habitant* [en ligne]. *ville-geneve.ch* [en ligne]. 19 février 2016. [Consulté le 27 juin 2017]. Disponible à l'adresse : [http://www.ville-geneve.ch/index.php?id=16358&id\\_detail=3915](http://www.ville-geneve.ch/index.php?id=16358&id_detail=3915)

WANNER, Romain, 2017. *Un moyen de contrôler la validité de ses prix* [article en ligne]. *gastrojournal.ch* [en ligne]. 22 mars 2017. [Consulté le 9 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.gastrojournal.ch/fr/infos/detail/un-moyen-de-controler-la-validite-de-ses-prix/>

## Lois citées :

Code civil suisse du 10 décembre 1907 (RS 210). *admin.ch* [en ligne]. 10 décembre 1907. Mise à jour le 1<sup>er</sup> janvier 2017. [Consulté le 3 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19070042/index.html>

Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement(LRDBHD) (I 2 22). *ge.ch* [en ligne]. 19 mars 2015. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg\\_i2\\_22.html](https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_i2_22.html)

Loi sur les constructions et les installations diverses (LCI) (L 5 05). *ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 2 août 2017]. 14 avril 1988. Disponible à l'adresse : [https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg\\_l5\\_05.html](https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_l5_05.html)

Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse (Livre cinquième : Droit des obligations) (RS 220). *admin.ch* [en ligne]. 30 mars 1911. Mise à jour le 1<sup>er</sup> avril 2017. [Consulté le 4 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19110009/index.html>

Loi fédérale du 12 juin 2009 régissant la taxe sur la valeur ajoutée (Loi sur la TVA, LTVA) (RS 641.20). *admin.ch* [en ligne]. 12 juin 2009. Mise à jour le 1<sup>er</sup> mai 2017. [Consulté le 4 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20081110/index.html>

Loi fédérale du 20 juin 2014 sur les denrées alimentaires et les objets usuels (Loi sur les denrées alimentaires, LDAI) (RS 817.0). *admin.ch* [en ligne]. 20 juin 2014. Mise à jour le 1<sup>er</sup> mai 2017. [Consulté le 5 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20101912/index.html>

Loi fédérale du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (Loi sur le travail, LTr) (RS 822.11). *admin.ch* [en ligne]. 13 mars 1964. Mise à jour le 1<sup>er</sup> décembre 2013. [Consulté le 3 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19640049/index.html>

Loi fédérale du 20 décembre 1946 sur l'assurance-vieillesse et survivants (LAVS) (RS 831.10). *admin.ch* [en ligne]. 20 décembre 1964. Mise à jour le 1<sup>er</sup> janvier 2017. [Consulté le 3 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19460217/index.html>

Loi fédérale du 20 mars 1981 sur l'assurance-accidents (LAA) (RS 832.20). *admin.ch* [en ligne]. 20 mars 1981. Mise à jour le 1<sup>er</sup> janvier 2017. [Consulté le 6 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19810038/index.html>

Ordonnance du 15 février 2006 sur les instruments de mesure (OIMes) (RS 941.210). *admin.ch* [en ligne]. 15 février 2006. Mise à jour le 20 avril 2016. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20022671/index.html>

Ordonnance de l'AFC du 6 décembre 2010 sur la valeur des taux de la dette fiscale nette par branche et activité (RS 641.202.62). *admin.ch* [en ligne]. 6 décembre 2010. Mise à jour le 1<sup>er</sup> janvier 2015. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20102858/index.html>

Ordonnance du DFI du 16 décembre 2016 sur l'hygiène dans les activités liées aux denrées alimentaires (RS 817.024.1) (Ordonnance du DFI sur l'hygiène, OHyg). *admin.ch* [en ligne]. 16 décembre 2016. Mise à jour le 1<sup>er</sup> mai 2017. [Consulté le 25 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20143394/index.html>

Ordonnance du 5 septembre 2012 sur les déclarations de quantité dans la vente en vrac et sur les préemballages (RS 941.204) (Ordonnance sur les déclarations de quantité, ODqua). *admin.ch* [en ligne]. 5 septembre 2012. Mise à jour le 1<sup>er</sup> janvier 2013. [Consulté le 27 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20120892/index.html>

Règlement d'exécution de la loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (RRDBHD) (I 2 22.01). *ge.ch* [en ligne]. 28 octobre 2015. [Consulté le 2 août 2017]. Disponible à l'adresse : [https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg\\_i2\\_22p01.html](https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_i2_22p01.html)

## Sites Internet des institutions et organismes:

CONFEDERATION SUISSE, Commission fédérale de coordination pour la coordination au travail, [sans date]. *Directive MSST* [en ligne]. *ekas.admin.ch* [en ligne]. [Consulté le 10 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ekas.admin.ch/index-fr.php?frameset=20>

CONFEDERATION SUISSE, Office fédéral des assurances sociales, [sans date]. *Organisation et financement de la prévoyance professionnelle* [en ligne]. *bsv.admin.ch* [en ligne]. [Consulté le 17 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/assurances-sociales/bv/grundlagen-und-gesetze/grundlagen/organisation-und-finanzierung.html>

CONFEDERATION SUISSE, Portail PME pour petites et moyennes entreprises, [sans date]. *Création PME* [en ligne]. *kmu.admin.ch* [en ligne]. Mis à jour le 14 février 2017. [Consulté le 2 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme.html>

ETAT DE GENÈVE, Office cantonal de la population et des migrations, [sans date]. *Contrat inférieur ou égal à 90 jours par année civile* [en ligne]. *ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 4 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://ge.ch/population/prestations/contrat-inferieur-ou-egal-90-jours-annee-civile>

ETAT DE GENEVE, Service de l'impôt à la source, [sans date]. Site internet de l'impôt à la source [en ligne]. *demain.ge.ch* [en ligne]. Mis à jour le 14 juin 2017. [Consulté le 9 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://demain.ge.ch/impot-source>

GASTROSOCIAL, [sans date]. Site internet de Gastrosocial [en ligne]. *gastrosocial.ch* [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 10 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.gastrosocial.ch/fr/employeurs/adhesion-la-caisse-de-compensation-gastrosocial>

GASTROSUISSE, [sans date]. *Déclaration* [en ligne]. *gastrosuisse.ch* [en ligne]. [Consulté le 12 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.gastrosuisse.ch/fr/portail-de-la-branche/informations-sur-la-branche/legislation-sur-lhygiene-et-la-nourriture/declaration/>

HOTEL&GASTRO UNION, [sans date]. *Film de présentation* [en ligne]. *hotelgastrounion.ch* [en ligne]. [Consulté le 19 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.hotelgastrounion.ch/fr/hotel-gastro-union/portrait/film-de-presentaion/>

OFFICE CANTONAL DES ASSURANCES SOCIALES, [sans date]. *Employeurs* [en ligne]. *Ocas.ch* [en ligne]. [Consulté le 18 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ocas.ch/entreprises/cotisations/employeurs/>

## Annexes :

- Annexe 1-6 :** Rédigées dans le cadre de ce travail
- Annexe 7 :** Avantages adhésion SCRHG et GastroSuisse. → URL : <http://www.scrhg.ch/fr/membres/index.php>
- Annexe 8 :** Plan d'étude examen LRDBHD → URL : [http://ge.ch/dares/service-du-commerce/restauration\\_tellerie-1175.html](http://ge.ch/dares/service-du-commerce/restauration_tellerie-1175.html)
- Annexe 9 :** Liste d'experts → URL : <http://ge.ch/sante/consommation-affaires-veterinaires-analyses-particuliers-ou-entreprises>
- Annexe 10 :** Formulaires changements exploitant/propriétaire → URL : [http://ge.ch/dares/service-du-commerce/restauration\\_tellerie-1175.html](http://ge.ch/dares/service-du-commerce/restauration_tellerie-1175.html)
- Annexe 11 :** Avantages / inconvénients reprise d'une entreprise → URL : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/succession-cessation-d-activite/transmission-entreprise/reprendre-une-entreprise/opportunit-e-sous-estimee.html>
- Annexe 12 :** Comparaison des formes juridiques → URL : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/differentes-formes-juridiques/comparaison-formes-juridiques.html>
- Annexe 13 :** Liste non exhaustive des fournisseurs → rédigée dans le cadre de ce travail
- Annexe 14 :** Mise en place autocontrôle dans un petit restaurant (Bonnes pratiques, Guide BPHR GastroSuisse, p. 49-50) → URL : <https://www.gastrosuisse.ch/fr/portail-de-la-branche/informations-sur-la-branche/legislation-sur-lhygiene-et-la-nourriture/concept-dautocontrole/>
- Annexe 15 :** Plan de la solution de branche (MSST) → URL : <http://www.ekas.admin.ch/index-fr.php?frameset=22&searchcategory=11>
- Annexe 16 :** Contrat de travail type (Contrat CCNT GastroSuisse mis à disposition pour les membres) → URL : <http://l-gav.ch/fr/downloads/contrats-de-travail/>
- Annexe 17 :** Exemples de calculateurs en ligne → Mis à disposition pour les membres de GastroSuisse sous format Excel
- Annexe 18 :** Formulaire de demande de permis G → URL : <http://ge.ch/population/prestations/autorisation-de-travail-frontaliere-permis-g>
- Annexe 19 :** Décompte d'heures et mode d'emploi + exemple fichier saisi heures → URL : <http://l-gav.ch/fr/downloads/formulaires-saisie-du-temps-de-travail/>
- Annexe 20 :** Flyer GastroTime → URL : <http://www.gastroconsult.ch/fr-ch/page/GastroTime/GastroTime-Controle-du-temps-CCNT-70794>
- Annexe 21 :** Demande de certificat AVS → URL : <https://www.ahv-iv.ch/fr/Mémentos-Formulaires/Formulaires/Formulaires-électroniques/AVS-Formulaires/318260-Demande-de-certificat-dassurance>
- Annexe 22 :** Demande d'allocation familiales → URL : <https://www.gastrosocial.ch/fr/employeurs/deroulement-allocations-familiales>
- Annexe 23 :** Formulaires impôts à la source

Inscription DPI : <https://demain.ge.ch/document/inscription-employeur-dpi>

Annonce engagement : <https://demain.ge.ch/document/formulaire-annonce-engagement-employe-impose-source-dpi>

Déclaration situation familiale :

<https://demain.ge.ch/document/declaration-prelevement-impot-source-2017>

- Annexe 24** : Fiches de salaire → établies par moi dans le cadre de ce travail
- Annexe 25** : Certificats de travail → exemples fournis par le restaurant de Philomène
- Annexe 26** : Notification de licenciement → exemple fourni par le restaurant de Philomène
- Annexe 27** : Attestation internationale de l'employeur → URL : <https://demain.ge.ch/document/attestation-employeur-international>
- Annexe 28** : Liste de mise en place matin → rédigée dans le cadre de ce travail
- Annexe 29** : Formulaires d'autocontrôle (plan de nettoyage, exemple SCAV complété par moi-même) → URL : <http://ge.ch/sante/consommation-affaires-veterinaires-lautocontrole>
- Annexe 30** : Carte d'été et carte des vins ouverts → exemple fourni par le restaurant de Philomène
- Annexe 31** : Liste de charges standards d'un restaurant → rédigée dans le cadre de ce travail
- Annexe 32** : Fiche de coût par plat → rédigé dans le cadre de ce travail
- Annexe 33** : Plan comptable suisse PME → URL : <http://www.kmuratgeber.ch/docs/KMU-Kontenplan-Franz%F6sisch.pdf>
- Annexe 34** : Aperçu de IKentoo → URL : <https://www.ikentoo.com/fr/fonctionnalites/>



## **Annexe 1 : Liste de lois utiles**

### Lois régissant le secteur de l'hôtellerie-restauration, à toujours avoir sous la main :

- Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (LRDBHD) du 19 mars 2015 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Règlement sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (RRDBHD) du 28 octobre 2015 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Convention collective nationale de travail pour les hôtels, restaurant et cafés (CCNT) (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017)

### Principales lois du droit du travail :

- Code des obligations suisse art. 319 à 362 (CO)
- Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (Loi sur le travail, LTr)
- Ordonnance 1, 2, 3 relative à la loi sur le travail
- Ordonnance 5 relative à la loi sur le travail (Ordonnance sur la protection des jeunes travailleurs)
- Ordonnance du DEFR sur les activités dangereuses ou pénibles en cas de grossesse et de maternité (Ordonnance sur la protection de la maternité)
- Loi fédérale et ordonnance sur la protection contre le tabagisme passif
- Ordonnance sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles (OPA)

### Lois importantes régissant les assurances sociales :

- Loi fédérale et règlement sur l'assurance-vieillesse et survivants (LAVS et RAVS)
- Loi fédérale et règlement sur l'assurance invalidité (LAI et RAI)
- Loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA)
- Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP)
- Loi fédérale et ordonnance sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI et OACI)
- Loi fédérale sur les allocations familiales (LAFam)
- Loi fédérale sur les allocations pour perte de gain en cas de service et de maternité (LAPG)

### Lois sur les denrées alimentaires utiles à un restaurant :

- Loi fédérale et ordonnance sur les denrées alimentaires et les objets usuels (LDAI et ODAIOUs)

- Ordonnance sur l'exécution de la législation sur les denrées alimentaires (OELDAI)
- Ordonnance du DFI sur l'hygiène dans les activités liées aux denrées alimentaires (OHyg)

Autres lois :

- Loi et règlement cantonaux sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics (LIF et RIF)
- Loi et règlement cantonaux sur les constructions et les installations diverses (LCI et RCI)

## Annexe 2 : Formation et examen

Le *PCTN* organise les sessions d'examen qui ont lieu 2 fois par année, soit au sein de leurs locaux, soit à l'IFAGE Augustins. Ces dernières sont annoncées dans la *Feuille d'avis officiel de l'État de Genève (FAO)*. Conformément à l'art. 16 LRDBHD, le *PCTN* délègue la formation à des organismes externes (voir sur leur site). Ces organismes proposent des cours selon plusieurs modèles d'apprentissage. Vous pourrez les suivre en sessions du matin, du soir ou toute la journée. La durée est de 9 à 15 semaines et les prix varient entre 3'250 et 3'950 CHF. Il existe également des formules proposées en e-learning (en ligne) allant de 600 à 2'350 CHF avec accompagnement. Vous pouvez également passer l'examen en candidat libre si vous pensez pouvoir étudier toute la matière de façon autodidacte.

Pour un restaurant, le diplôme complet doit être réussi. L'examen porte sur les 4 thèmes précités (1 demi-journée par thème, soit 2 jours et 13 épreuves en tout) et la note de 4 doit être obtenue pour chacun d'entre eux. En cas d'échec au premier essai, vous disposez d'un délai cadre de trois ans et de deux tentatives supplémentaires pour réussir ce diplôme. Il est préférable de le réussir du premier coup dans la mesure où l'inscription coûte 400 CHF et qu'un échec repousse encore la date de l'ouverture de votre restaurant.

Suivant les diplômes dont vous êtes déjà au bénéficiaire, vous pouvez faire une demande de dispense complète ou partielle au *PCTN*. Les diplômes reconnus sont énumérés à l'art. 25 du RRDBHD. Les dispenses recensées concernent essentiellement les personnes qualifiées dans les métiers de bouche. Si vous considérez que votre diplôme peut vous dispenser d'une ou plusieurs épreuves, vous pouvez en faire la demande au *PCTN*, sous réserve d'une étude appropriée. Il est cependant conseillé de se renseigner au préalable dans la mesure où la demande de dispense est payante (80 CHF).

Si vous désirez par la suite vous spécialiser davantage, il existe une multitude de formations proposées en emploi, notamment pour vous mener jusqu'au brevet fédéral de chef d'établissement, appelé G2 (G1 = certificat de cafetier). Vous trouverez les informations y relatives auprès des organismes externes tels que *GastroSuisse*.

### **Annexe 3 : Les organismes actifs dans la branche**

Le premier organe à citer est le *Service du commerce de l'Etat de Genève*, institution cantonale dépendante du *Département de la sécurité et de l'économie (DSE)*. Sa mission relative à la restauration est de délivrer l'autorisation d'exploiter un établissement soumis à la LRDBHD ainsi que les autorisations accessoires. Ce service se nomme depuis peu *Police du commerce et de la lutte contre le travail au noir (PCTN)*. Il assure notamment le contrôle du respect des dispositions légales sur le terrain et combat également le travail au noir.

La plus grande association patronale de Suisse est *GastroSuisse*. Il s'agit de la Fédération de la branche hôtellerie-restauration qui a pour mission de défendre les intérêts de ses acteurs. Devenir membre représente une réelle valeur ajoutée pour un petit restaurant. En effet, l'adhésion permet d'accéder à de nombreuses prestations utiles. *GastroSuisse* propose entre autres à ses membres des conseils juridiques gratuits, l'affiliation à *Gastrosocial*, ainsi qu'un accès à [www.gastroprofessional.ch](http://www.gastroprofessional.ch). Ce dernier avantage n'est pas négligeable. En effet, via ce portail, *GastroSuisse* met à votre disposition un grand nombre de documents facilitant la gestion d'un établissement. Vous trouverez ainsi des contrats types de travail, des notices explicatives pour maintes catégories de gestion (certificat et décompte de salaire, temps de travail, règles d'hygiène, etc.). Ces aspects seront en partie évoqués dans ce travail mais pour des raisons évidentes, il n'est pas possible de vous mettre à disposition les documents réservés aux membres.

*GastroSuisse* est composé de 26 associations cantonales. A Genève, c'est la *Société des cafetiers, restaurateurs, hôteliers (SCRHG)* qui représente la Fédération. L'adhésion auprès de cette société propose également des avantages significatifs et vous êtes d'office affilié à *GastroSuisse* avec tous les avantages énumérés précédemment. Avec tous les privilèges que présente l'adhésion, elle est fortement conseillée.

Une autre organisation professionnelle importante en Suisse est *Hotel & Gastro Union*, qui « [...]engage activement avec les membres des cinq sociétés professionnelles pour la réalisation des trois objectifs Réseau · Formation · Sécurité. »<sup>45</sup>. Cette organisation est principalement destinée aux travailleurs qui souhaitent bénéficier d'avantages intéressants dans le domaine de la formation, de l'assistance juridique ou

---

<sup>45</sup> [www.hotelgastrounion.ch](http://www.hotelgastrounion.ch) > film de présentation

encore du réseautage. Il est important de la mentionner car elle est un acteur important de la formation professionnelle de la restauration.

*GastroSuisse*, *Hotel & Gastro Union* ainsi que *Hôtelleriesuisse* (comme son nom l'indique, plutôt spécialisée hôtellerie même si les restaurants peuvent devenir membre) ont créé un partenariat social afin de mettre en place *Hotel & Gastro formation* qui assure une proposition adéquate sur le marché de formations spécialisées et adaptées aux évolutions de la branche.

Outre l'organisation professionnelle *Hotel & Gastro Union*, les travailleurs peuvent être défendus par des syndicats, notamment l'*UNIA*, plus grand syndicat de Suisse ou encore *SYNA*. Ces deux syndicats, ainsi que *Hotel & Gastro Union* représentent les travailleurs lors de l'établissement de la CCNT tous les 5 ans. *GastroSuisse*, *Hôtelleriesuisse* et *Swiss Catering Association* (restauration collective) représentent les employeurs.

## **Annexe 4 : Les prestations offertes**

### **Boissons**

Que voulez-vous et que pouvez-vous offrir ? Il est important de faire la nuance entre ce que vous voulez mettre à la carte comme boissons et ce qu'il sera possible de produire en pratique. Si vous ouvrez un petit établissement où il n'y a qu'une ou deux personnes au service, seront-ils capables d'assumer la production de cocktails, qui demandent une mise en place conséquente, et requièrent un temps de préparation non négligeable. Le service pourrait rapidement se figer et mettre toute l'équipe « dans le jus » comme on dit dans le jargon, ainsi qu'engendrer un temps d'attente trop important pour les clients. Donc effectivement les cocktails ont la cote, mais il ne faut pas en proposer au détriment de la qualité du service.

Il est également préconisé de prendre en considération la place de stockage disponible pour les boissons. Outre les boissons phares telles que l'eau plate et gazeuse, le Coca Cola, Thé froid ou encore Sprite, réfléchissez bien au référencement d'autres breuvages. Est-ce que le fait de posséder toutes les gammes à disposition ne vous demande pas une logistique trop importante (commandes trop fréquentes, espace de stockage occupé par des stocks qui ne s'écoulent pas, etc.) ? Sélectionnez votre liste de boissons en pensant à ces points-là.

Prenez note de l'art. 42 al. 2 du RRDBHD qui oblige les entreprises servant des boissons alcooliques à proposer « *[a]u moins 3 boissons sans alcool de type différent à un prix inférieur, à quantité égale, à celui de la boisson alcoolique la moins chère et attirer l'attention du consommateur sur cette offre.* ».

### **Vins**

Voici un sujet très délicat auquel il faut accorder une attention particulière. En effet, de nos jours, la carte des vins n'est pas à prendre à la légère. La clientèle s'y intéresse de plus en plus et apprécie particulièrement que les vins soient en adéquation avec le concept du restaurant et que de bons conseils puissent être donnés à leur sujet.

Si vous êtes un connaisseur, tant mieux. Dans le cas contraire, il serait préférable que votre serveur ou maître d'hôtel ait des connaissances suffisantes en la matière. Composer une carte des vins n'est pas chose aisée si vous n'y connaissez rien. Il ne sert à rien de proposer une carte des vins à rallonge si vous n'avez pas la place de tous les stocker ou si vous ne disposez pas de suffisamment de trésorerie de départ pour constituer un stock adéquat. Privilégiez une carte à la hauteur de la taille de votre

restaurant et n'hésitez pas à rajouter des suggestions ponctuelles selon vos envies ou vos stocks. Il est vraiment déroutant pour un client de se voir refuser plusieurs crus car ils sont en rupture de stock. Tenez donc bien à jour votre carte. Cette mise à jour doit également être appliquée aux millésimes qui sont changeants au gré des années et les vins peuvent réellement varier d'une récolte à l'autre.

Si l'osmose entre la carte des mets et celle des vins est très importante pour vous, il est préférable de passer par un fournisseur spécialisé qui pourra vous conseiller et vous proposer des crus intéressants et originaux. Le choix du fournisseur requiert moins d'exigences si vous tablez sur tous les grands noms connus qui sont généralement des valeurs sûres pour le client lambda. A vous de définir vos priorités.

### **Support / menu**

Afin de proposer une carte attrayante correspondant à votre cadre, le support que vous utiliserez pour proposer vos mets devra refléter votre concept. Si l'idéal serait de faire fabriquer des porte-menus sur mesure et personnalisés, il n'est pas toujours possible de le faire à cause du facteur coût. Dans ce cas, optez pour un support sobre et assez neutre. Si vous disposez d'un budget pour cela, profitez de créer un support personnalisé avec votre logo et ressemblant à votre décoration et votre cadre ; idem pour vos porte-additions.

Par expérience, je peux affirmer que tout ce qui est plastifié est préférable à des versions papier. En effet, les formats plastifiés sont plus facilement nettoyables et ceci est un excellent argument en faveur de ce choix. Même si des versions papier/carton sont proposées sur le marché et parfois très jolies, elles sont souvent difficiles à entretenir.

Dans la mesure du possible, essayez de proposer un visuel agréable et une mise en page correctement exécutée, quitte à demander de l'aide à un de vos amis féru de traitement de texte. Une mise en page mal faite ne démontre pas un grand professionnalisme et ce sont parfois les détails qui peuvent faire la différence.

### **Horaires**

Vos horaires d'ouverture doivent être fixes et ne pas changer tous les deux mois. En effet, il est crucial d'être régulier en ce qui concerne les heures d'ouverture sous peine de se retrouver avec des clients complètement perdus qui ne savent plus quand vous êtes ouverts ou pas. Bien entendu, ce conseil est principalement destiné à un cas où

des périodes ouvertes deviendraient fermées. Il est plus facile d'ouvrir petit à petit des plages horaires initialement fermées que l'inverse.

Quoi qu'il en soit, je vous recommande de prendre note de la fréquentation des plages horaires ouvertes afin de cibler les heures à haut potentiel de vente et de savoir quand il serait pertinent de les prolonger.

Les plages horaires intéressantes pour un restaurant sont évidemment le service du midi et celui du soir, mais également le petit déjeuner, l'après-midi ou l'afterwork (plage destinée à l'apéritif avant le service du soir).

Ne soyez trop ambitieux trop vite. Conformément au point 3.6.1, ciblez vos besoins en personnel et commencez à la hauteur de vos capacités, en principe le midi et le soir. Par la suite, si vous constatez une demande présente pour une certaine plage horaire, vous pourrez repenser l'organisation afin de saisir l'opportunité d'en ouvrir une supplémentaire et de satisfaire la clientèle. Le tout est de toujours faire les choses de manière réfléchie et de ne pas se retrouver avec une demande qui ne correspond pas à l'offre.

Les horaires d'ouverture sont également régis par la LRDBHD (art. 6). Vous pouvez ouvrir votre établissement de 6h à 1h du dimanche au mercredi et de 6h à 2h du jeudi au samedi → Attention au travail de nuit pour le personnel !

## **Réservations**

Votre personnel devra être briefé sur les modalités de réservation. Qu'il s'agisse d'une table de 2 couverts ou d'un groupe de 15 personnes, ils doivent être capables de donner les informations requises sans contradictions.

Selon la cuisine servie, vous n'aurez pas à prendre en compte les heures d'arrivée des clients. Cependant, plus le service et les prestations sont élaborés par rapport au nombre d'employés et plus vous devrez porter une attention particulière à un déroulement régulier du repas de vos clients. Les réservations devront être le plus possible échelonnées tout au long de la soirée afin de pouvoir gérer convenablement le coup de feu. A vous de trouver la meilleure façon d'imposer une heure de réservation au client sans que cela ne soit perçu comme une obligation. La diplomatie sera le maître mot.

D'un point de vue pratique, vous avez le choix d'utiliser un logiciel pour votre plan de salle et réservations ou se procurer un bon vieux cahier de réservation. Vous en trouverez un gratuit et fonctionnel à Aligro en fin d'année. Certains fournisseurs



peuvent également en proposer. Si vous optez pour le cahier, pensez à noter le nombre de couverts accueillis en fin de service, gardez-le et en cas de besoin, comparez la fréquentation d'une année à l'autre (cela peut être utile si vous désirez fermer pour les vacances).

## **Groupes**

Si vous avez la capacité d'accueillir des groupes, instaurez des règles avec vos employés afin que leur repas ne tourne pas à la catastrophe. Il faut commencer par choisir si vous pouvez vous permettre de proposer la carte à n'importe quelle taille de groupe où s'il est nécessaire d'imposer un menu à partir d'un certain nombre de couverts. Veillez à ce que les personnes en charge disposent toujours des derniers menus mis à jour en collaboration avec le chef de cuisine, afin d'avoir toujours une réponse claire à donner au client. Suivez bien tous les canaux de réservation à disposition des clients. La problématique des groupes est abordée au point 4.6.1.

## **Annexe 5 : Choisir ses partenaires**

### **Nourriture**

Si vous n'avez jamais travaillé dans une cuisine, il serait peut-être pertinent de demander conseil à votre chef en ce qui concerne les fournisseurs de marchandises. Si ce dernier dispose d'une solide expérience dans la restauration genevoise, il aura certainement de précieux conseils à vous donner. Tout dépend du concept que vous désirez adopter. Les grands noms de la place genevoise ne vous correspondront peut-être pas si vous souhaitez offrir une cuisine de proximité à vos clients. Partez à la recherche des produits désirés, contactez les fournisseurs présents sur le marché, échangez et finalement, sélectionnez celui qui sera votre allié pour atteindre votre but. N'oubliez pas que ce partenariat n'est, en principe, pas scellé par un contrat et vous pourrez donc changer de fournisseur dans le cas où le votre ne vous satisferait plus. La plupart des fournisseurs vous dresse une facture regroupant toutes les livraisons en fin de mois.

### **Boissons et vins**

Il existe de nombreux fournisseurs de boissons. Dans un premier temps, vous devez savoir si vous préférez séparer les vins des autres boissons. Les boissons minérales, alcools forts et autres peuvent être commandés chez des fournisseurs tels que Liechti SA ou Quéruel. Il n'y a pas beaucoup de détails à régler pour ces types de boissons car les prix seront à peu près les mêmes partout. Testez et choisissez le bon fournisseur par rapport à vos critères personnels.

Pour les vins, je recommande fortement de faire appel à une entreprise spécialisée. L'avantage d'avoir un tel fournisseur en vins est le fait de pouvoir compter sur un attaché clientèle qualifié qui peut être d'une aide précieuse pour créer votre carte des vins par exemple.

L'avantage à Genève est également de pouvoir travailler directement avec les vigneron pour les vins locaux. La plupart des caves genevoises proposent la livraison gratuite aux restaurateurs. Au-delà du territoire genevois, il est préférable de déléguer la tâche à des entreprises spécialisées telles que Le Cave SA qui propose un réel accompagnement dans la recherche des vins parfaits. Certains restaurateurs décident d'importer eux-mêmes leur sélection par exemple. Ce n'est pas forcément pertinent car d'une part toutes les démarches sont compliquées et contraignantes et d'autres part, vous n'êtes jamais sûr de la marchandise. En passant par une société spécialisée, vous bénéficiez de leur savoir-faire et de garanties telles que la possibilité de retourner

les bouteilles bouchonnées ou encore de retourner toutes une cuvée qui ne fonctionne pas à la vente.

Ayant eu l'occasion de travailler avec Le Cave SA, j'ai pu bénéficier de nombreux avantages. En effet, en plus de me dresser une fiche descriptive de chaque vin et de nous accompagner à la création de notre carte des vins, notre chargé de clientèle nous éditait des petites cartes plastifiées à mettre sur les tables présentant les vins ouverts (**annexe 30**), geste commercial très appréciable et gagnant-gagnant. De plus, ils proposent un rabais annuel par rapport au chiffre d'affaires réalisé chez eux. Je recommande chaleureusement ce fournisseur.

### **Système de caisse et de paiement**

Le système avec lequel vous travaillerez devra absolument être adapté à votre structure. Des problèmes conséquents d'organisation peuvent découler d'un mauvais système de caisse et paiement. Il faudra déterminer vos besoins. Il existe toutes sortes de solutions à toutes sortes de prix. Bien entendu, cela dépendra du matériel que votre prédécesseur vous laisse à disposition. Quoi qu'il en soit, il est important de comprendre l'enjeu que votre système représente et se rendre compte à quel point il influence votre activité. Il existe des logiciels de caisse simples, d'autres plus complexes vous proposant des outils de gestion, du matériel en tout genre avec ou sans tiroir caisse. En résumé, les offres sont nombreuses et adaptables à chaque client.

Vous pouvez décider de travailler avec des fournisseurs connus tels que *IKentoo* (**annexe 34**), *Micros* ou encore *Laddition*, mais également avec des acteurs moins importants qui présentent souvent un prix plus faible mais qui peuvent présenter certaines lacunes au niveau du développement du système. Quoi qu'il en soit, vous devrez être attentifs aux points suivants (particulièrement avec les petits acteurs), selon vos besoins :

#### **Facilité d'utilisation et esthétique**

La plupart des logiciels sont faits pour être agréables à l'utilisateur. Assurez-vous que son utilisation soit très simple afin de correspondre à tout type de profil. En effet, les nouveaux systèmes ultra-perfectionnés peuvent poser problème à des personnes d'un certain âge ou d'autres n'étant pas à l'aise avec les nouvelles technologies.

### Possibilité de créer plusieurs comptes utilisateurs et en paramétrer les accès

Même si vous faites pleinement confiance à votre personnel, il est tout de même recommandé de garder un contrôle sur l'ensemble des activités en tout temps. Même si tous vos employés ont les accès complets, il est toujours utile de leur attribuer un compte utilisateur personnel afin d'identifier certaines activités suspectes, ainsi qu'identifier d'éventuelles erreurs.

### Solution adaptée à la disposition de votre salle

Si vous et vos employés travaillez sur un compte utilisateur unique, vous devrez évaluer l'utilité d'afficher un plan de salle. Selon moi, il est toujours plus facile de travailler directement sur un plan et le cas échéant pouvoir ouvrir une table supplémentaire manuellement (et indispensable si plusieurs comptes utilisateurs). En effet, certains fournisseurs proposent cette option, d'autres plus petits acteurs n'ont pas encore développé cet aspect. Le fait de visualiser le plan de salle est avantageux pour se rendre compte en un coup d'œil des tables occupées et l'ouverture d'une table est plus instinctive que d'entrer le numéro à la main. Cette option est donc clairement un plus. Faites également attention à ce que les tables ouvertes puissent être facilement transférées d'un serveur à l'autre.

### Impression des bons de commande

Si vous optez pour un logiciel de caisse, vos commandes pourront directement s'imprimer en cuisine (voir plus loin - matériel requis). La structure de ces bons peut paraître un détail mais il est essentiel que les développeurs aient pensé à une présentation claire et sans ambiguïté pour le personnel de cuisine (catégories Entrée, Plats, Desserts, etc. bien séparées + commentaire attribuable à un article ou au ticket). Certains logiciels laissent le personnel de service décider quand envoyer la commande en cuisine, puis réclamer la suite.

### Encaissement

Faites attention à tous les détails concernant l'encaissement. En effet, il peut être très utile, pour des fins de contrôle notamment, de préciser le mode de paiement du client. En principe, les logiciels offrent cette possibilité. Cependant, il n'est pas rare d'avoir une note que 2 clients paient l'un en espèce et l'autre par carte. Pour cette raison, le système doit permettre de splitter les additions pour paiements multiples. Ayant déjà rencontré le problème d'un système qui ne le permet pas, je peux vous affirmer que c'est un détail qui a son importance. En principe, ce sont les petits développeurs qui

présentent des versions à améliorer. Le système optimal permet de diviser une addition en 2, en 3 ou par article, de fusionner des tables ou d'imprimer plusieurs quittances par exemple.

### Paramétrage

Renseignez-vous bien afin de savoir ce que vous pouvez paramétrer vous-même. Une quantité de petits réglages peuvent être faits par l'administrateur et permettent une réelle adaptation du logiciel à vos besoins. Il faut également que les touches soient facilement gérables.

### Outil de gestion

La plupart des systèmes proposés permettent également de disposer de nombreux outils de gestion tels qu'un CRM intégré (fiche client, fidélité, mailing, etc.), une gestion des stocks, des outils de gestion du personnel (planning, pointage), la gestion des réservations ou encore des rapports financiers. Bien sûr, tous ces outils ont un coût, à vous de décider si l'investissement est justifié ou si vous préférez opter pour d'autres options.

### Matériel requis

Les fournisseurs peuvent vous proposer l'achat ou la location de matériel. Il faudra connaître vos besoins. Combien d'imprimantes à ticket sont nécessaires ? Dans le cas d'un petit restaurant, une au bar et une en cuisine suffisent. Les solutions actuelles proposent généralement un iPad en tant que caisse principale et un iPod pour chaque serveur afin de gérer les commandes directement à la table du client. Réfléchissez bien à l'utilité de ces derniers, car j'ai travaillé dans une petite équipe et nous utilisions uniquement l'iPad qui suffisait amplement à nos besoins. Il n'est donc parfois pas nécessaire de s'en procurer un par personne.

### Système de paiement

Les fournisseurs de logiciels disposent souvent de partenariat avec des entreprises spécialisées dans les solutions de paiement. Au minimum un terminal standard est requis. Cependant, 2 terminaux permettent tout même plus de confort (plusieurs paiements en même temps, panne, etc.). A l'heure des nouveaux modes de paiement (notamment par téléphone), il est conseillé de s'y intéresser car cet aspect fait partie de votre proposition de services à votre clientèle et peut être un critère de satisfaction. Il faut aussi comparer les offres de traitement des transactions, car une commission est

prélevée et elle peut être légèrement variable selon les fournisseurs. → **Annexe 34** : Aperçu des fonctionnalités de *IKentoo*

### **Appareils, machines et produits d'entretien**

Si vous avez repris une société avec tout son matériel, vous disposez normalement des factures y relatives. En tous cas, il est important de les demander car elles pourront déjà vous donner le nom de l'entreprise qui s'en occupait jusqu'à maintenant. Ce matériel doit être correctement et régulièrement entretenu afin de ne pas se retrouver dans une situation difficile. En effet, certains appareils peuvent durer des années avec un bon entretien. Et même si cela représente des frais réguliers, le coût d'un rachat de matériel peut être bien plus élevé et un contrôle d'hygiène peut très vite coûter cher. Soyez rigoureux dans l'archivage des factures relatives à chaque appareil et n'hésitez pas à invoquer le droit à la garantie si le matériel est défectueux.

N'hésitez pas à contacter plusieurs entreprises afin qu'elles vous dressent des devis (la plupart maintenant proposent des devis gratuits). Outre le prix, le professionnalisme et le bon contact pourront être évalués lors de cette première rencontre.

Parfois, il est possible de bénéficier de prêt de matériel important par des fournisseurs tel qu'un congélateur par exemple, en passant un contrat (écrit ou tacite) avec le fournisseur vous engageant à effectuer un certain chiffre d'affaires mensuel pour pouvoir disposer du matériel gratuitement. Faites attention dans le cas où vous reprenez une entreprise à ce que ces détails soient connus et que vous puissiez agir en conséquence (garder le même fournisseur ou rendre le matériel).

Il est possible de conclure des contrats de maintenance pour certaines machines telles qu'une machine à café par exemple. Il faut savoir que ces contrats sont très onéreux et qu'ils n'incluent parfois pas toutes les pièces à changer lors de l'entretien annuel ou d'un dépannage. A vous de connaître votre degré d'aversion au risque.

Concernant les produits d'entretien, il est préférable de commander des produits professionnels afin de répondre aux règles d'hygiène en vigueur.

## Annexe 6 : LaFourchette

Malgré une quantité de concepts lancés ces dernières années (*JaiFaim*, *Oumangerca*, *ProResto*, *BonResto*, *MyTable*, etc.), les idées nouvelles ne réussissent pas à détrôner des géants tels que *LaFourchette*<sup>46</sup> ou *Tripadvisor*<sup>47</sup> (même groupe par ailleurs). Si *Tripadvisor*, société américaine, est une référence en matière de référencement et d'avis, *LaFourchette* est à ce jour, incontournable dans le milieu de la restauration.

En effet, elle permet d'acquérir une visibilité et sa popularité ne cesse de croître. *LaFourchette* référence déjà plus de 700<sup>48</sup> restaurants en Suisse Romande, essentiellement à Genève et sur Vaud. Cette plateforme a su proposer la solution recherchée par les clients qui peuvent grâce à elle, trouver les restaurants à proximité ou dans une zone recherchée, consulter les avis des clients, réserver une table en tout temps et commenter les restaurants visités.

<sup>49</sup>Côté restaurateur, elle propose un logiciel gratuit pour gérer vos réservations, votre fiche, vos photos, menus, etc. et notamment vos promotions (voir point 3.8.4). Il est possible d'utiliser la version gratuite pour gérer non seulement vos réservations *LaFourchette* (date, heure et nombre de couverts paramétrable), mais aussi vos réservations par téléphone ou en direct que vous pouvez inclure dans le logiciel (la société propose d'ajouter un bouton de réservation gratuitement sur votre site Internet afin que tout soit centralisé dans le logiciel). Vous pouvez vous affilier par téléphone ou directement en ligne et bénéficierez d'une formation au logiciel. Il existe également deux versions payantes du logiciel ; une version à 40 CHF par mois qui consiste en un outil CRM<sup>50</sup> et permet notamment l'import-export de la base de données des réservations, emailing/smsing, emails personnalisés, etc. Et une version à 79 CHF par mois proposant l'outil CRM ainsi qu'un plan de salle interactif, une réelle personnalisation de la prise des réservations, plusieurs comptes utilisateurs (consultation, réservation, administrateur, etc.) et d'autres fonctionnalités intéressantes. Environ 30% des restaurateurs ont déjà été séduits par la version *tout inclus*. Indépendamment du choix d'abonnement, une commission de 2 (midi) ou 3 (soir) CHF par couvert est perçue par la société. Si vous utilisez la plateforme, calculez bien le budget à allouer aux réservations chaque mois. Un autre avantage de

---

<sup>46</sup> [www.lafourchette.ch](http://www.lafourchette.ch)

<sup>47</sup> [fr.tripadvisor.ch](http://fr.tripadvisor.ch)

<sup>48</sup> Interview de la responsable formation LaFourchette Suisse, 21 juillet 2017

<sup>49</sup> Interview de la responsable formation LaFourchette Suisse, 21 juillet 2017

<sup>50</sup> Client relationship manager

*LaFourchette* est que seul un client qui a effectivement mangé chez vous peut laisser un commentaire (à l'instar de *Tripadvisor*).

Sachant que ces outils permettent aux clients de laisser leur avis, vous devez faire preuve d'une certaine rigueur dans le suivi des avis afin d'y répondre de façon adéquate. A vous de choisir si vous prenez le temps de répondre à tout le monde car remercier un client pour son avis positif est très appréciable. Cependant, les avis négatifs ne peuvent pas être laissés sans réponse. La façon d'y répondre ne doit pas être agressive et doit surtout être très diplomate. Vous trouverez une quantité d'exemple de réponses sur Internet et vous pouvez aussi demander des conseils à votre contact *LaFourchette*.