

pe

Gestion de la petite entreprise **Création d'entreprise**

De l'idée au businessplan

Planification interactive des finances

Questions juridiques autour de la création d'entreprise

Assurance et prévoyance

Alternatives à la création d'entreprise

| Numéro 08 | Mai 2012 |

Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises

Universität St.Gallen

PostFinance

Mieux accompagné.

Les auteurs et les experts de ce numéro



Urs Frey (*1968)
Professeur

Urs Frey est membre de la direction de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises et membre de la direction du Center for Family Business de l'Université de St-Gall (CFB-HSG). Il enseigne la gestion stratégique des entreprises familiales de taille moyenne et fait de la recherche dans ce domaine. Il s'occupe des aspects et des particularités de la gestion d'entreprises familiales dans le cadre de projets pratiques et au sein des groupes d'expériences de l'Institut.



Ivo Cathomen (*1967)
Dr. oec. HSG, auteur et maître de conférences

Ivo Cathomen est directeur d'Illux – Illustration & Corporate Media et apporte son aide à des entreprises et des associations dans le domaine des publications écrites et des médias électroniques. Après ses études en France et d'informatique économique, il a collaboré durant de nombreuses années à la rédaction de la Neue Zürcher Zeitung. Outre son activité au sein de l'entreprise susmentionnée, il est professeur invité à la Haute école d'art et de design de Lucerne, pour tous les thèmes tournant autour de la création d'entreprise et de l'autonomie.



Rosella Toscano-Ruffilli (*1971)
lic. oec. HSG, chef de projet et maître de conférences

Après ses études à l'université de St-Gall, Rosella Toscano-Ruffilli a pris ses fonctions dans le domaine du conseil d'entreprise et à l'IFJ Institut für Jungunternehmen. En sa qualité de chef de projet et de coach, elle assure le suivi d'entreprises dans les domaines de la stratégie d'entreprise, du marketing, du key account management, de l'organisation et de la distribution. Elle est par ailleurs maître de conférences à la Haute école spécialisée de sciences appliquées à St-Gall.



Bruno Ledergerber (* 1964)
Conseiller d'entreprise et maître de conférences

Depuis ses études commerciales, Bruno Ledergerber travaille dans le secteur des assurances, en dernier lieu en tant que membre de l'encadrement et conseiller d'entreprise d'une grande compagnie d'assurance suisse. Depuis 2006, il est responsable des mandats et gérant associé de l'ifp sankt gallen ag, un courtier d'assurance indépendant. Il est par ailleurs maître de conférences à l'Institut pour les PME de l'université de St-Gall.



De l'idée au businessplan Urs Frey	04
Êtes-vous un entrepreneur dans l'âme? Ivo Cathomen & Urs Frey	11
Planification interactive des finances, dès le début Rosella Toscano-Ruffilli	13
Questions juridiques autour de la création d'entreprise Ivo Cathomen	19
Assurance et prévoyance: comment vous protéger Bruno Ledergerber	21
«L'entrepreneuriat ne va pas sans un brin de nervosité» Interview de Sita Mazumder	23
Alternatives à la création envisageables Urs Frey	26
Exemples concrets: B4 Moebel GmbH et Minimöbl GmbH, Bâle et Zurich	09
QualySense AG, Dübendorf	17
Vous trouverez ici des infos et de l'aide	
Glossaire: explication rapide de quelques notions	29
Prochaine édition	30
Le modèle de gestion de la petite entreprise	31

EN COUVERTURE. Des grains correctement triés donnent du bon pain:
Olga Mykhailova, co-fondatrice et responsable financière de QualySense.



pe – Gestion de la petite entreprise / Création d'entreprise

Chère lectrice, cher lecteur,

Hansruedi Köng, responsable PostFinance

«If you can dream it, you can do it!» C'est ainsi que Walt Disney encourageait les pionniers à emprunter de nouvelles voies. Pour de nombreux entrepreneurs, la création de leur entreprise est un rêve qui se réalise. Dans cette édition de «pe – Gestion de la petite entreprise», nous voulons encourager ceux qui souhaitent se jeter à l'eau.

La création d'une entreprise comporte des risques. Pour que la création d'entreprise ne soit pas un échec, elle doit se faire étape par étape. Nous vous montrons comment maîtriser la phase de création, de l'idée jusqu'au démarrage, endosser votre rôle d'entrepreneur et venir à bout des principaux obstacles.

Une entreprise n'est pas un état, mais un processus. Il peut donc être utile de jeter un œil dans le magazine même après la création de l'entreprise: la forme juridique choisie est-elle optimale? Comment mieux s'assurer soi-même ainsi que ses collaborateurs? Ou combien de temps pourrai-je maîtriser les finances?

J'espère que les suggestions de cette édition vous permettront de créer, développer et gérer votre entreprise avec succès.

Bonne lecture!
Hansruedi Köng



Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien. Tirage: 30 000. Editeur: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berne, en collaboration avec l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 St-Gall. Rédaction: Silvan Merki (rédacteur en chef), Ivo Cathomen, Pascal Frey, Urs Frey, Sabine Zeilinger. Collaboration: Julia Diezinger, Tobias Lang. Photos: Markus Bertschi, Zurich. Mise en page: Othmar Rothenfluh, Zurich. Révision: Ruth Rybi, Zurich. Impression: Stämpfli AG, Berne. Abonnement: PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou www.postfinance.ch/pe. © 2011, PostFinance, Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la reproduction d'articles ou d'extraits d'articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu'avec citation de la source. ISSN 1664-7491

Vous avez des questions ou des remarques?
Ecrivez-nous à PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou à redaktion.ku@postfinance.ch.

De l'idée au businessplan

Urs Frey

La création est l'une des nombreuses voies pour arriver à sa propre entreprise. Si vous choisissez cette voie, il est déterminant, pour le succès ultérieur de votre jeune entreprise, que la planification et la mise en œuvre soient optimales. Le businessplan a pour but de détailler pas à pas l'idée d'entreprise, d'opposer les opportunités aux risques et d'élaborer des budgets. Nous vous indiquons les obstacles que vous pouvez rencontrer sur ce chemin, de l'idée à la création d'une entreprise fructueuse.

La création d'entreprise – une tendance. Nombreux sont les actifs qui caressent l'idée de créer leur propre entreprise. L'esprit d'entreprise est né au plus tard avec le boom de l'Internet, au début de ce siècle. Pas moins de 20 000 entreprises sont créées chaque année en Suisse.

L'une des raisons de ce nouvel entrepreneuriat se trouve dans la spécialisation accrue et la répartition du travail le long de la **chaîne de valeur**. Les nouvelles entreprises disposent ainsi de domaines d'activité intéressants. Une autre raison est celle de la restructuration permanente des entreprises. Des secteurs d'activité sont supprimés, de nouveaux besoins se font jour, les prestations sont achetées plutôt que produites en interne – autant de facteurs qui peuvent constituer des opportunités pour de jeunes entreprises.

Au début, il y a l'idée

Sources diverses. L'idée personnelle de créer une affaire est le point de départ de toute création. Mais comment en arrive-t-on à cette idée? Le contact avec la clientèle et la propre activité pro-

fessionnelle constituent les meilleures sources d'inspiration pour de nouvelles idées d'activité. Il y a par exemple celles que le propre employeur ne peut ou ne veut pas réaliser. Les évolutions technologiques et les innovations en matière de prestations, ainsi que les découvertes des universités, hautes écoles ou services de recherche d'entreprises constituent d'autres sources d'idées.

Mais c'est aussi en tant que consommateur que vous pouvez découvrir des lacunes sur le marché. Peut-être constatez-vous des insuffisances dans l'offre existante, que vous pourriez améliorer. Vous pouvez aussi rapporter une idée d'un voyage à l'étranger. Dans d'autres pays ou branches, on trouve souvent des idées d'activité fructueuses qui peuvent être adaptées à votre domaine de spécialisation ou à un marché local. Pour finir, il est possible aussi de relancer des prestations ou des produits existants sur la base d'un nouveau **modèle d'affaire**.

Savoir reconnaître les signaux. Ce qui est important, c'est d'identifier les tendances et de les exploiter pour sa propre entreprise. Car les marchés sont en perpétuel mouvement. L'économie s'adapte en permanence aux conditions cadres et aux besoins des clients. C'est ainsi que se présentent, pendant un court laps de temps, des opportunités pour pénétrer sur un nouveau marché lucratif, avec un fort potentiel de croissance. Si vous identifiez à temps une tendance et que vous l'exploitez, cela peut-être l'impulsion qui donnera naissance à votre entreprise. Parmi des exemples récents, on peut citer les marchés en ligne et les plates-formes de distribution, les biens de consommation individualisés ou les prestations d'externalisation (outsourcing) pour les entreprises.

- info
- Motifs de création d'entreprise
- ↓
- Identification d'une lacune sur le marché
 - Restructuration de l'entreprise de l'employeur
 - Nouveau développement de produits et prestations
 - Désir d'une plus grande indépendance
 - Réalisation du but de sa vie
 - Besoin de responsabilité
 - Licenciement imminent ou suppression de poste
 - Possibilité de participer à la création d'une entreprise
 - ...

Vous retrouverez les [termes en bleu](#) dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Nombreux sont ceux qui espèrent pouvoir faire leur métier de leur hobby. Si aucune réglementation ou aucun obstacle économique (certificats d'aptitude, infrastructure onéreuse, autorisations) ne s'y oppose, cela peut être une condition idéale: si vous êtes passionné par ce que vous faites, vous serez également motivé dans les moments difficiles. Bien entendu, il vous faudra clarifier au préalable si des clients potentiels, et donc solvables, partagent votre enthousiasme.

Les crises aussi peuvent être sources d'idées: la zone de tension entre la réalité et la théorie libère des énergies. Cela peut se traduire par une entreprise existante dont les ventes sont en berne et qui étudie des mesures de reprise. Ou par le collaborateur d'une société qui n'est pas satisfait de son environnement de travail actuel ou qui a été licencié. Pour finir, de nouvelles lois ou des décisions politiques peuvent être, elles aussi, génératrices d'idées: les taxes d'incitation sur le CO₂ par exemple ont entraîné, dans le secteur de la construction, un véritable boom de la technologie solaire et de l'assainissement des bâtiments.

La base: l'analyse de marché

Les bonnes idées sont rares. Il convient à présent d'évaluer l'idée au moyen d'une analyse de marché (voir fig. 02). Celle-ci aide les entrepreneurs à concrétiser leur idée et à développer sur cette base les produits et prestations qu'ils veulent proposer.

L'analyse de marché prouve que toutes les idées ne sont pas réalisables et acceptables, loin de là. En réalité, seule une petite minorité l'est. Beaucoup de créateurs d'entreprise ne tiennent pas compte de l'analyse de marché parce qu'ils sont persuadés de réussir avec leur idée. Ce fai-

sant, ils oublient de mesurer l'ampleur du marché sur lequel ils veulent pénétrer et d'évaluer la situation concurrentielle. Ne vous fiez pas à des états d'esprit subjectifs: «J'aime lire des guides de voyage. J'ai donc décidé d'ouvrir une librairie spécialisée dans les guides de voyage.» Il existe certainement des consommateurs qui partagent votre enthousiasme, ou peut-être pas. N'oubliez pas non plus de tenir compte de la réaction de la concurrence. Peut-être que le libraire de votre localité prévoit d'élargir son rayon de guides de voyage et qu'il accélérera même son projet après votre arrivée sur le marché.

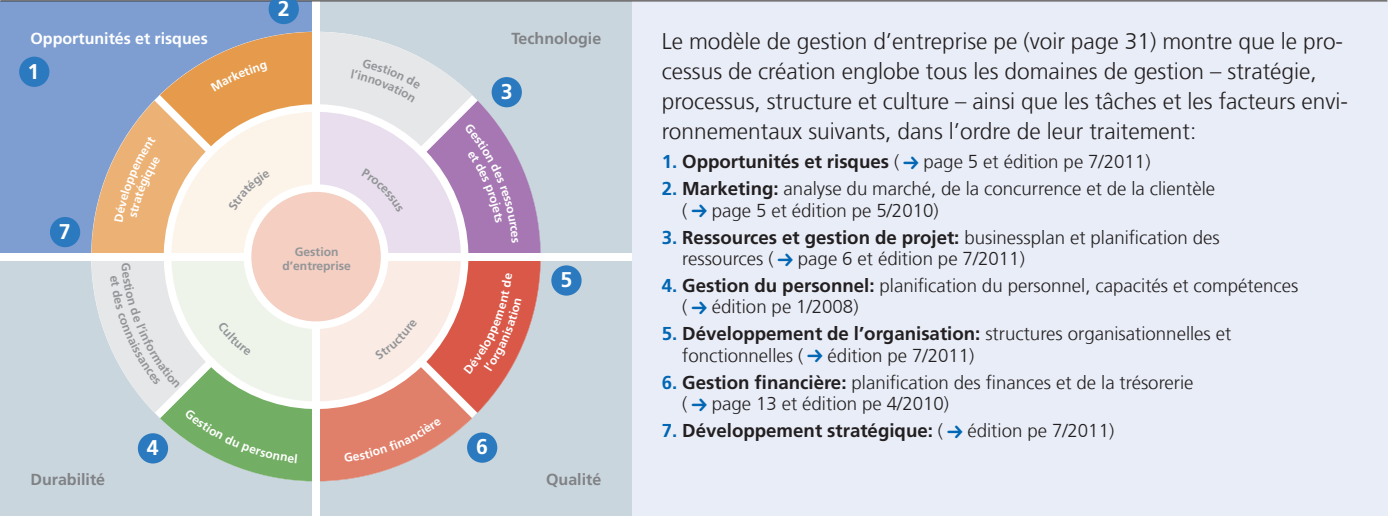
Recherchez des chiffres et des faits relatifs au marché. Toujours à propos de notre exemple: combien existe-t-il de magasins spécialisés dans le trekking (librairies et autres sociétés) dans la zone de chalandise choisie? Quels sont les groupes de clients que vous ciblez? Quels sont les comportements d'achat de ces derniers? La concurrence à elle seule n'est pas un critère négatif. La concurrence existe sur pratiquement tous les marchés. Ce qui compte, c'est de se différencier de façon positive, de trouver une approche inédite qui se distingue clairement des autres. Puis vient la prospection du marché qui permet d'identifier les tendances du marché ainsi que les répercussions sur les ventes.

Positionnement requis

Des capacités exceptionnelles. Si l'on dispose de suffisamment d'informations pour permettre une évaluation sûre du marché, on peut décrire de façon détaillée sa propre position sur le marché. Quels sont les secteurs de marché sur lesquels j'interviens, à quels groupes cibles mon offre

- conseil
- Comment décrire l'idée de création
- ↓
- Plus vous pourrez exprimer simplement votre idée d'entreprise en quelques mots et l'étayer par des faits, plus elle sera convaincante. Dans votre description, répondez aux questions suivantes:
- Qui sont mes clients?
 - Quelle est l'opportunité qui s'offre à moi sur le marché?
 - Quelle est ma solution?
 - Quel est le principal avantage par rapport à des offres alternatives?
 - Quel résultat pourrai-je réaliser?
 - De qui ai-je besoin dans mon équipe?

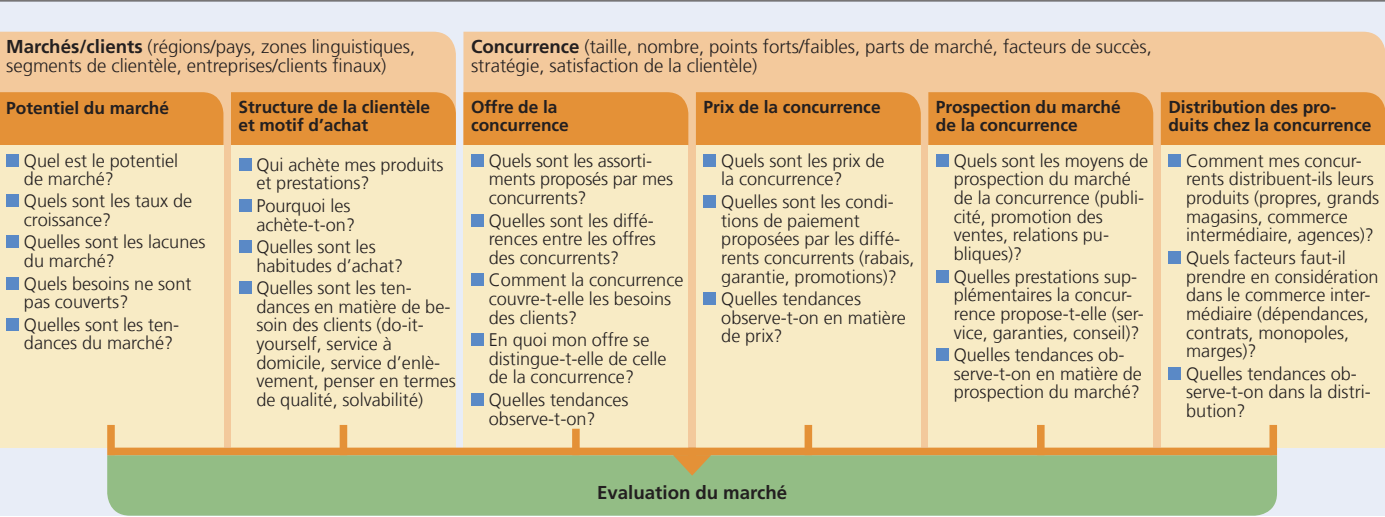
Schéma 01 Quels thèmes entrepreneuriaux sont importants lors de la création d'entreprise?



Le modèle de gestion d'entreprise pe (voir page 31) montre que le processus de création englobe tous les domaines de gestion – stratégie, processus, structure et culture – ainsi que les tâches et les facteurs environnementaux suivants, dans l'ordre de leur traitement:

1. **Opportunités et risques** (→ page 5 et édition pe 7/2011)
2. **Marketing**: analyse du marché, de la concurrence et de la clientèle (→ page 5 et édition pe 5/2010)
3. **Ressources et gestion de projet**: businessplan et planification des ressources (→ page 6 et édition pe 7/2011)
4. **Gestion du personnel**: planification du personnel, capacités et compétences (→ édition pe 1/2008)
5. **Développement de l'organisation**: structures organisationnelles et fonctionnelles (→ édition pe 7/2011)
6. **Gestion financière**: planification des finances et de la trésorerie (→ page 13 et édition pe 4/2010)
7. **Développement stratégique**: (→ édition pe 7/2011)

Schéma 02 Aspects de l'analyse de marché



s'adresse-t-elle, quels canaux de vente vais-je utiliser? L'un des aspects essentiels du positionnement de l'entreprise et de son offre est la mise en avant de caractéristiques de vente uniques (**Unique Selling Proposition**, USP). Il s'agit en règle générale des capacités spécifiques d'une entreprise qui lui permettent de réaliser à long terme des résultats supérieurs à la moyenne par rapport à la concurrence.

Ces capacités vous permettent de vous démarquer nettement de la concurrence aux yeux du client. Votre produit présente peut-être une particularité régionale (p. ex. appellation d'origine telle que «Brigelser Alpkäse»). Il devrait aussi être difficilement imitable (en raison p. ex. d'un processus de fabrication particulier), voire protégé par un brevet. On peut citer à titre d'exemple la position de dirigeant antérieure d'un conseiller et son large réseau de relations, une machine de production spécialement développée qui permet, grâce à de faibles coûts d'équipement, de produire de petites quantités à un coût attractif, ou l'emplacement unique dans une zone passante d'un restaurant ou d'un coiffeur.

Marketing. Avant de nous intéresser au businessplan proprement dit, il est judicieux de réfléchir aux différents aspects du marketing. C'est sur la base de l'évaluation du marché que sont choisis les segments de marché (marchés cibles et groupes de clients). Le marché cible ainsi défini doit ensuite être prospecté au moyen d'un concept de marketing qui est expliqué et traduit par des faits dans le businessplan. Plus les indications sur la conception de la prestation – telle que la politique en matière d'assortiment, de produit, de service et de prix – sont précises, plus l'évaluation des flux de paie-

ment peut être précise pour planifier la trésorerie. Pour finir, il s'agit de formuler un objectif de chiffre d'affaires qui permet de budgéter les quantités de vente ou le revenu des prestations par secteur de marché dans les trois prochaines années. Vous trouverez des informations complémentaires sur le concept de marketing dans l'édition pe 5/2010 «Publicité», sur www.postfinance.ch/pe.

Elaboration du businessplan

Après la formulation de l'idée d'entreprise, l'analyse de marché et les réflexions sur le concept de marketing, il convient d'élaborer le businessplan. Au cœur de ce dernier se trouvent l'idée, l'innovant et l'utile, la présentation des produits, des prestations et des groupes cibles, ainsi que le mécanisme de rendement monétaire. Sa structure et son ampleur peuvent varier selon la situation, car chaque plan doit être adapté aux exigences spécifiques du projet et tenir compte des personnes et organismes concernés (p. ex. établissements financiers, **Venture Capitalist**, collaborateurs potentiels).

Procédure. L'élaboration d'un businessplan est un processus qui peut durer un certain temps. Cela permet de bien réfléchir à la planification et de demander conseil à des personnes externes. Les principales étapes sont représentées par le schéma 03 (voir check-list en page 8).

Et après? Dans la phase initiale, le businessplan est en quelque sorte comme un prospectus de vente pour le propre concept d'entreprise. Après son élaboration, il doit bien entendu être mis en œuvre. L'entrepreneur devrait s'en tenir le plus

info

Le businessplan comme instrument de gestion

Outre les destinataires externes (investisseurs, donneurs de crédit, partenaires potentiels et collaborateurs, etc.), le businessplan s'adresse, au niveau interne, en premier lieu au management. Son utilité en tant qu'instrument de gestion englobe les points suivants.

- Analyse critique et objective de l'entreprise projetée
- Définition et consignation écrite des objectifs de l'entreprise
- Elaboration et évaluation de stratégies et de mesures appropriées ainsi que d'un calendrier
- Base pour l'évaluation du potentiel de marché des produits, de la faisabilité et de la rentabilité
- Contrôle et comparaison des valeurs planifiées et réelles
- Instrument de communication

possible aux plans établis, dans la mesure où des raisons majeures ne l'obligent pas à s'en écarter. S'il s'avère rapidement qu'un businessplan est inadapté ou irréalisable, il faut remettre en question l'exactitude des recherches et donc la valeur du plan entier.

Les plus grands défis

Les cinq premières années d'une start-up sont déterminantes pour la survie de l'entreprise. L'expérience montre que le risque de butter sur l'un des défis suivants et d'échouer est particulièrement grand.

Planification insuffisante. La planification et le contrôle qui en découle jouent un rôle très important dans une jeune entreprise. Les fournisseurs, les investisseurs et les clients évaluent l'entreprise en fonction de la fiabilité de ses indications. Outre une excellente technique de travail personnelle et la discipline nécessaire, il faut pour cela une certaine dose de contrôle. L'idéal est de travailler selon des jalons clairement définis et communiqués. Si la planification ne peut pas être respectée à la lettre, il faut informer à temps les participants sur la raison du non-respect d'un délai.

Différenciation insuffisante. La différenciation par rapport à la concurrence doit être nette et facilement perceptible par la clientèle. Ce point revêt une importance capitale et ne doit pas être subordonnée à l'enthousiasme personnel. Vous rencontrerez certainement de nombreuses critiques par rapport à votre idée d'ici au lancement fructueux de votre entreprise. Tenez compte de chacune d'elles. Soit vous les contredisez sur la

base des résultats de votre analyse de marché. Soit vous tenez compte des critiques fondées et adaptez votre modèle d'affaires en conséquence.

Estimation irréaliste du marché. Une estimation réaliste et compréhensible du marché constitue le fondement d'un businessplan. Les clarifications nécessaires par rapport au marché prennent du temps et peuvent aussi être coûteuses. Mais cela vaut la peine de déterminer les besoins du marché cible au moyen de méthodes appropriées (enquête, achats test, études de marché, etc.) pour éviter de prendre de mauvaises décisions sur la base de données du marché trop optimistes (nombre de clients cibles, tarification, pouvoir d'achat des clients cibles, volume du marché, potentiel de marché, données de la concurrence, etc.).

Trésorerie insuffisante. La planification de la trésorerie constitue l'épine dorsale du businessplan. Sans une planification détaillée de la trésorerie, ce dernier est inutilisable. Cette planification doit permettre de déduire les besoins en capitaux ainsi que les moments de financement. Elle sert de référence aux investisseurs pour déterminer si le businessplan est mis en œuvre avec succès. Une estimation réaliste des dépenses et des recettes prévues sur une période d'au moins un an – dans la phase de création sur une période de jusqu'à trois ans – est le point de départ de toute entreprise qui réussit. Vous trouverez plus d'informations à ce propos dans l'édition PE 4/2010 «Gestion financière». Vous pouvez la commander gratuitement sur www.postfinance.ch/pe

Contrôle des coûts insuffisant. Un contrôle exact des coûts va de pair avec la planification de la tré-

info

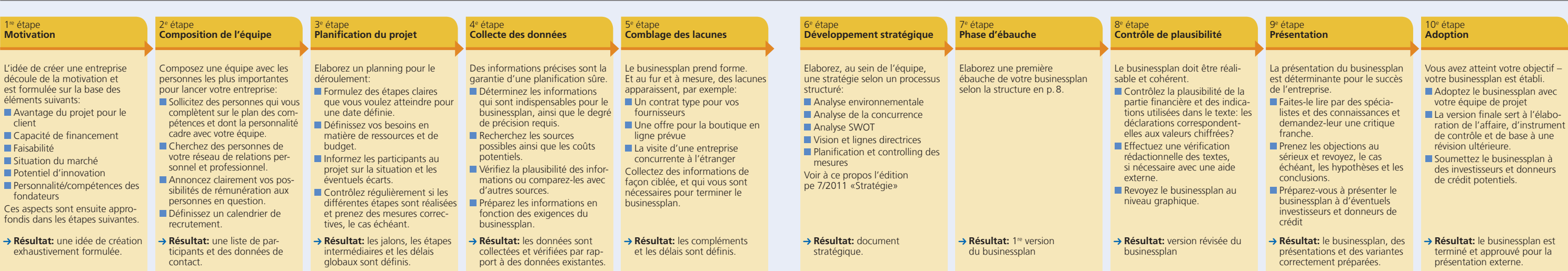
L'indolence des clients



Ne sous-estimez jamais l'indolence des clients lorsqu'il s'agit de changer de fournisseur ou de prestataire. Dans les businessplans, le potentiel de vente et la croissance du chiffre d'affaires sont souvent surestimés. Il s'agit de convaincre les clients.

- **Changement par rapport à un produit concurrent établi:** les clients doivent pouvoir identifier un avantage net qui les inciterait à passer d'un produit familier ou d'une prestation établie à un nouveau prestataire.
- **Lancement d'un produit innovant:** susciter un besoin qui n'existait pas auparavant.

Schéma 03 De la motivation au businessplan en 10 étapes



sorerie et des finances. Une fois les capitaux pour la création trouvés, ceux-ci doivent être très précisément utilisés pour l'utilité définie – par exemple construction d'un site Web, campagnes publicitaires, demande de brevet européen. Si l'on s'éloigne de l'utilité définie, il convient d'informer les investisseurs sur les raisons correspondantes.

Stratégie fonctionnelle. Les objectifs de différentes unités de gestion (p. ex. le marketing, les achats, le personnel, la production) sont fixés, puis coordonnés.

Effets d'échelle insuffisants. Le commerce de biens et la production sont tout particulièrement soumis, en règle générale, à des **effets d'échelle**. Autrement dit, des quantités plus grandes peuvent être achetées ou fabriquées à des coûts unitaires plus bas. Cela s'explique par de meilleures conditions d'achat et par la **courbe d'apprentissage**, c'est-à-dire les possibilités d'économie qui découlent de l'expérience. Les petites entreprises sont régulièrement défavorisées par rapport aux grandes entreprises parce qu'elles n'atteignent pas le même volume d'achat ou de production. En revanche, des petites séries ou même des fabrications à l'unité peuvent constituer des niches qui ne peuvent plus être couvertes par les grands prestataires.

Réaction de la concurrence. Il convient par ailleurs de ne pas négliger la réaction de la concurrence dans le businessplan. Si un concurrent important baisse son prix en réaction à votre arrivée sur le marché, cela peut signifier pour vous la non-réalisation des objectifs en matière de chiffre d'affaires. Les réactions potentielles ou envisageables des concurrents doivent déjà être prises en compte dans le businessplan, sous la forme de divers scénarios (optimiste, pessimiste, etc.) par exemple.

Conclusion

La création d'entreprise repose sur trois aspects essentiels: l'idée et sa mise en œuvre, ainsi que la personnalité du fondateur. Un businessplan présente les premières étapes, les objectifs et les possibilités de développement de l'entreprise.

Le plan décrit la réalisation de l'idée, évalue les opportunités et les risques et identifie les potentiels de succès. Le développement d'un businessplan oblige l'entrepreneur à présenter son idée et ses prévisions de façon compréhensible et à les étayer avec des faits.

Check-list: «Comment élaborer un businessplan»

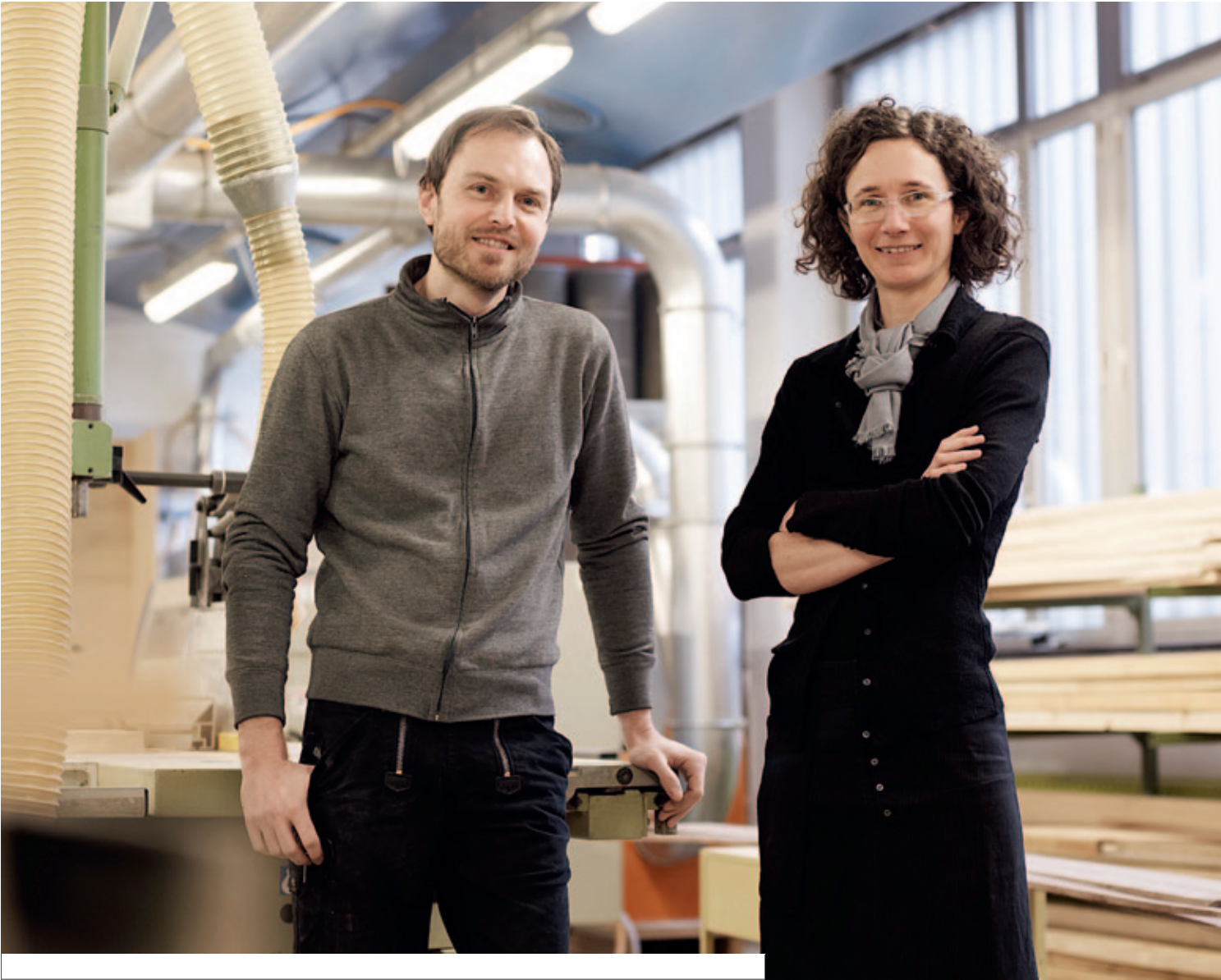
Vous pouvez élaborer votre businessplan sur la base des éléments ci-après:

1. Présentation brève
☐ Résumé des contenus suivants sur 1 à 2 pages
2. Société
☐ Historique: fondateurs, date de création, développement de l'entreprise
☐ Situation actuelle: structure juridique et actionnariat, chiffres-clés
☐ Perspectives: financement de la création, de l'expansion, de l'acquisition, du redressement ou réglementation de la succession
3. Prestations et produits
☐ Prestations de marché: offre, avantages pour la clientèle, besoins de la clientèle
☐ Développement des produits/prestations: développements ultérieurs, offres suivantes, innovations, brevets
4. Marchés
☐ Vue d'ensemble des marchés: analyse de marché, structure de la clientèle, motivations d'achat
☐ Propre position sur le marché: secteurs de marché, groupes de clients cibles, canaux de vente
☐ Evaluation du marché: tendances du marché, estimation des taux de croissance des marchés cibles, obstacles à l'entrée sur les marchés
5. Concurrence
☐ Entreprises concurrentes: nom, implantation, marchés cibles, position sur le marché, points forts/faibles
☐ Offres de la concurrence: assortiment, prestations complémentaires, points forts/faibles
6. Marketing
☐ Segments de marché: marchés cibles et groupes de clients
☐ Prospection du marché: vente, publicité, promotion, distribution
☐ Structure des prestations: politique en matière d'assortiment, de produits, de service, de prix
☐ Objectif de chiffre d'affaires: quantités de vente budgétées ou revenu de prestations par secteur de marché (5 ans), parts de marchés visées
7. Emplacement/production/administration
☐ Emplacement: siège, avantages et inconvénients de l'emplacement
☐ Fabrication: production propre ou production par tiers, achats
☐ Prestations: qualification, coûts de revient
☐ Administration: structure, organisation, IT
8. Management/organisation interne
☐ Equipe de l'entreprise: membres, domaines d'activités et responsabilités, rémunération
☐ Personnes: formation, écoles, expérience professionnelle
9. Analyse du risque
☐ Risques internes: management, production, marketing, finances
☐ Risques externes: risques du marché, écologie, société, législateur
10. Planification financière
☐ Planification financière à court/long terme: planification du chiffre d'affaires, des investissements, des besoins en capitaux, de la trésorerie, compte d'exploitation et bilan prévisionnel
→ Demande de financement par capitaux propres ou capitaux étrangers
☐ Capitaux étrangers: besoins en capitaux, durée
☐ Capitaux propres: perspectives de rendement, scénario de sortie

Cette check-list peut être téléchargée sur www.postfinance.ch/pe.

L'autonomie grâce à un concept «d'empilage»

B4 Moebel GmbH et Minimöbl GmbH



Entreprise, siège B4 Moebel GmbH, Bâle, www.b4-moebel.ch, www.minimobel.ch
Branche, activité Aménagement intérieur et meubles, fabrication d'objets de décoration
Création 1999 pour B4 Moebel GmbH et 2010 pour Minimöbl GmbH
Nombre de collaborateurs 13 chez B4 Moebel GmbH et 4 chez Minimöbl GmbH (fondateur incl.)
Objectifs Développer des solutions d'aménagement individuelles de grande qualité

Lorsque Eva Schäfer et Thomas Braithwaite gagnent le deuxième prix à un concours de meubles, ils ont deux options: vendre le concept de production ou créer leur propre menuiserie. Ils ont tenté de franchir le pas vers l'autonomie et ne l'ont jamais regretté.

Pour Eva Schäfer et Thomas Braithwaite, tout repose sur une notion d'empilage. Le meuble polyvalent empilable en contre-

plaqué de bois de bouleau (photo page 10) a été récompensé en 1999 lors d'un concours de meubles et a séduit quelques producteurs suisses de meubles. «Nous avons reçu à l'époque 12 000 CHF au titre du prix et nous aurions pu vendre notre produit sans problème», se rappelle Thomas Braithwaite, «mais nous avons décidé de produire le meuble nous-mêmes». Cet ébéniste diplômé et l'étudiante en architecture avaient prévu de consacrer

«Dans l'optique actuelle, cela peut paraître naïf, mais nous n'avons fait aucun calcul, ni élaboré de businessplan.»
Eva Schäfer et Thomas Braithwaite, respectivement co-fondatrice et co-fondateur de l'entreprise



«Nous ne cherchons pas à nous développer. Nous voulons rester une entreprise familiale et apprécions le contact direct avec nos collaborateurs.»

Eva Schäfer,
fondatrice de l'entreprise

leurs soirées et week-ends à leur production. Mais très vite, une grosse commande est arrivée pour l'aménagement intérieur d'un cabinet médical. E. Schäfer: «Il était temps de prendre notre indépendance. Thomas a démissionné de son emploi. Il nous fallait notre propre atelier, ainsi que des machines et des outils.»

Frais fixes peu élevés. E. Schäfer et T. Braithwaite ont investi de l'argent emprunté ainsi que de l'épargne et ont créé B4 Moebel GmbH. «Tout est allé très vite. Nous n'avons fait aucun calcul ni élaboré de businessplan», explique E. Schäfer. «Dans l'optique actuelle, cela peut paraître naïf, mais nous étions optimistes et avions l'esprit de décision.»

Pour limiter les risques, les deux fondateurs ont maintenu leurs frais fixes à un faible niveau, tant sur le plan professionnel que privé. Ils ont préféré renoncer au crédit. Pour les premières grosses commandes, les paiements d'acomptes ont offert la marge de manœuvre nécessaire. Pour conserver leur trésorerie, ils n'ont pas hésité à réduire leurs salaires.

«Nous avons toujours dépensé que ce que nous nous pouvions», poursuit T. Braithwaite. Et ils sont tous deux restés fidèles à ce principe. Quant à leurs valeurs, ils ne veulent pas non plus faire de concessions: ils utilisent majoritairement du bois massif et se prévalent du site de production Suisse.

Individualité et qualité. «Notre cœur de métier consiste aujourd'hui à développer des solutions d'aménagement de grande qualité, en collaboration avec les architectes et les propriétaires de maisons», explique T. Braithwaite. L'architecte Eva Schäfer apporte son conseil au front et Thomas Braithwaite met les idées en œuvre à l'atelier. Onze collaborateurs les y aident. «B4 n'a cessé de croître et nous en sommes fiers. Nous voulons faire perdurer le métier, proposer des emplois et former des apprentis», déclare T. Braithwaite. Les tâches de direction leur étaient totalement inconnues. Ils ont dû s'y familiariser au fil du temps et apprendre à déléguer. Aujourd'hui, ils laissent beaucoup de responsabilités à

leurs collaborateurs et répartissent mieux leurs propres ressources. «A Noël et en été, l'atelier reste fermé pour deux semaines. Cela nous laisse le temps de nous reposer et de refaire le plein d'énergie», ajoute la co-fondatrice.

Contact direct avec les employés. E. Schäfer et T. Braithwaite n'ont jamais regretté leur décision d'indépendance. Bien au contraire: dès l'été 2010, ils créent une deuxième entreprise, Minimöbl GmbH. «Au début, nous avons fait commercialiser notre collection de meubles pour enfants par une partenaire. Aujourd'hui, c'est notre propre entreprise qui s'en charge», précise E. Schäfer. Les meubles pour enfants sont fabriqués par BE, et Minimöbl en assure la commercialisation et exploite un propre magasin à Zurich. A quand la troisième entreprise? Les deux entrepreneurs font un geste de dénégation: «Nous ne cherchons pas à nous développer. Nous voulons rester une entreprise familiale et apprécions le contact direct avec nos collaborateurs», conclue E. Schäfer.

Avez-vous l'âme d'un entrepreneur?

Ivo Cathomen et Urs Frey

Le projet d'entreprise dépend étroitement de la personnalité et des compétences techniques de son fondateur. Personne ne réunit pratiquement toutes les compétences nécessaires pour la création et la gestion d'une entreprise. D'où la question: faut-il se lancer seul ou avec un partenaire?

Une préparation intense

Etre entrepreneur constitue un défi. Dans une entreprise, tout se concentre chez le patron, et ceci est d'autant plus vrai dans les petites entreprises (PE). Le succès repose par conséquent sur la personnalité du dirigeant de l'entreprise et sur ses capacités. Le dirigeant doit non seulement réunir les talents les plus divers, mais doit aussi fortement s'identifier à l'entreprise.

Une partie du plan de vie. La perception des tâches ainsi que des avantages et des inconvénients de l'entrepreneuriat est généralement peu concrète et inappropriée chez les personnes extérieures. «Gagner beaucoup d'argent, profiter d'une grande liberté, avoir du succès», voilà ce qu'on entend souvent. Mais la réalité est bien différente.

Ce sont les premières années qui sont particulièrement difficiles. Elles exigent des privations, un engagement de chaque instant et une très grande persévérance. Avant de vous lancer dans cette aventure que constitue votre propre entreprise, vous devriez réfléchir à vos attentes, au plan de votre vie et à vos objectifs personnels. Sans parler du soutien de votre entourage dont vous aurez grand besoin. Impliquez impérativement votre partenaire et votre famille dans vos décisions.

Plus qu'une compétence technique. Les créateurs d'entreprise remplissent, le cas échéant, d'excellentes conditions sur le plan technique. Ils bénéficient des meilleures formations techniques, d'une longue expérience pratique et connaissent parfaitement le marché visé ainsi que les clients potentiels. Mais les compétences techniques ne font pas tout. A l'inverse d'une position d'employé, d'autres exigences arrivent sur le devant de la scène, notamment en matière de stratégie, d'organisation et d'administration: tâches de direction, compétences stratégiques, fonctions de marketing, gestion financière, pour ne citer que les principaux aspects. Et c'est dans ces fonctions croisées qu'on décèle par expérience les plus grandes lacunes.

Conditions personnelles. Outre par leur engagement et leur persévérance, les entrepreneurs se caractérisent aussi par d'autres qualités qui leur facilitent la création et la gestion de leur entreprise (voir conseil ci-contre). Mais au-delà de toutes les qualités personnelles se trouvent les objectifs de vie qui consistent à satisfaire à parts égales les aspects privés, professionnels et sociaux. Avant de vous intéresser en détail à la création d'une entreprise, vous devriez vous demander si une entreprise propre est conciliable avec ces objectifs de vie. Car une propre entreprise n'est pas l'objectif personnel en soi, mais un moyen d'y parvenir.

Discutez par conséquent de votre idée d'entreprise et de vos intentions de création avec des personnes de confiance. Des questions critiques vous aideront à peaufiner votre idée et à combler d'éventuelles lacunes de votre profil personnel. Des entrepreneurs de votre entourage peuvent

conseil

Caractéristiques de la personnalité de l'entrepreneur

- Une grande sociabilité
- Un bon réseau de relations
- Une bonne santé physique et psychique
- Une résistance supérieure à la moyenne
- Une grande confiance en soi
- Un esprit vif
- Un esprit de décision
- La capacité de s'enthousiasmer
- Une grande conscience professionnelle
- Une importance compétence sociale
- La capacité d'une réflexion interactive
- Une auto-évaluation réaliste et une bonne gestion personnelle
- La capacité de mener une réflexion sur ses propres agissements

Schéma 04 Quel est votre type?

Le passionné innovateur

- Cherche des opportunités pour explorer de nouvelles idées
- Aime les gens qui ont une grande capacité de s'enthousiasmer
- Aime la réflexion conceptuelle
- Se tourne volontiers vers le futur pour trouver de nouvelles solutions aux anciens problèmes
- A besoin de reconnaissance personnelle et de gratitude
- Se sent bien auprès de personnes qui acceptent sa manière de procéder souvent peu structurée

Le réalisateur systématique

- Recherche des structures définies et des processus clairs
- Aime que les changements soient annoncés à temps, de préférence par écrit
- Aime les gens qui abordent leurs tâches de façon pragmatique
- Fixe volontiers des délais et aime avoir des résultats
- Aime travailler au moyen de check-lists

Le vendeur enthousiasmant

- Cherche des opportunités pour explorer de nouvelles idées
- Aime les occasions d'interagir avec les autres
- Aime discuter, se concentrer sur les possibilités, les opportunités et l'avenir
- A besoin de gens qui font preuve d'enthousiasme
- Peut être très flexible
- Se sent bien lorsqu'il peut développer la «Big picture»

Le calculateur contrôleur

- Privilégie la communication écrite, les notes et les ordres du jour formels
- Aime subdiviser les projets en étapes et tâches intermédiaires
- A besoin de temps et d'une occasion pour mener une réflexion sur un thème précis
- Se sent bien auprès de gens qui privilégient aussi les détails

Le profil d'entrepreneur idéal comprend des aspects de ces quatre typologies. Chaque personne tend néanmoins plus ou moins vers un ou plusieurs de ces types. Ce qui compte, c'est que l'on s'autoévalue correctement et que l'on fasse appel à des tiers au sein ou en dehors de l'entreprise pour disposer des capacités manquantes.

gommer de fausses idées sur les conditions requises et vous transmettre une image des exigences techniques et personnelles nécessaires. Mieux vous vous préparerez au lancement de votre entreprise – grâce au conseil ou par une formation ciblée – plus facilement vous en viendrez à bout.

Coaching – soutien dans la première phase. Avant et après la création d’entreprise, des coaches peuvent fournir de précieux services en tant qu’accompagnateur, partenaire d’entraînement et expert. Ils analysent votre idée de création d’entreprise, détectent les lacunes grâce à leur grande expérience et proposent des solutions en cas de problèmes. Le coach n’exerce aucune activité opérationnelle, mais il sait comment vous pouvez maîtriser les défis. Une autre possibilité de profiter de l’expérience d’autrui est offerte par les plates-formes de start-ups ainsi que par les échanges avec de jeunes entrepreneurs qui sont confrontés à des défis semblables (voir remarques, page 28).

Seul ou avec un partenaire?

L’embauche de personnes spécialisées est un moyen d’apporter les compétences manquantes à la jeune entreprise. Un autre moyen est de créer l’entreprise avec un ou plusieurs partenaires.

Création d'entreprise avec partenaire(s)

Créer une entreprise à plusieurs présente des avantages et des inconvénients, comme le montre le schéma 05. L’avantage dû au fait de réunir plu-

sieurs personnes aux compétences les plus diverses au sein de l’entreprise peut se transformer en un inconvénient en raison des différences de caractère. Outre la clarification des objectifs personnels, les partenaires doivent s’entendre très tôt sur la stratégie et la gestion opérationnelle. L’idéal serait qu’ils se connaissent déjà d’un même environnement professionnel et qu’ils aient travaillé en étroite collaboration. En revanche, de bons amis dans la vie privée ne sont pas forcément de bons partenaires dans la vie professionnelle.

Conditions juridiques. Pour la création d’entreprise par deux personnes ou plus, le Code des obligations suisse prévoit des formes juridiques précises et en exclut d’autres. Dans la pratique, les co-fondateurs doivent choisir entre la société à responsabilité limitée (S.à.r.l.) ou la société anonyme (SA). Les participants limitent ainsi leur responsabilité au capital social prévu par la loi et dans les statuts de la société (voir page 19). Lorsqu’il est seul créateur de l’entreprise, le fondateur jouit d’une plus grande liberté en termes de structure juridique.

Conclusion

La décision de créer son entreprise seul ou à plusieurs dépend de la personnalité du créateur et des circonstances de la création prévue. Dans tous les cas, vous devez vous demander si vous-même ou les co-fondateurs disposent des capacités requises. Si tel n’est pas le cas, l’assistance de tiers peut s’avérer être un soutien capital dans quasiment tous les domaines de l’entreprise. Cela génère certes des coûts, mais vous préserve de faillites, de malchance et de dysfonctionnements.

conseil

Centres de créateurs, communautés de bureau, etc. ↓

Les centres de créateurs et les communautés de bureau constituent une autre alternative à la création en solitaire ou à plusieurs. Les entreprises louant les locaux profitent de prestations communes: télécommunications, infrastructure informatique, éventuellement un accueil central, secrétariat et même comptabilité (→ page 28).

Planification interactive des finances – dès le début

Rosella Toscano-Ruffilli

Aussi pointue et développée que soit une idée de création d'entreprise, une production efficiente ou une stratégie de distribution prometteuse, rien n'est possible si en définitive les finances ne «collent» pas. Une planification rigoureuse et une surveillance permanente des principaux chiffres sont déterminantes pour les petites entreprises, principalement durant les phases de création et de développement.

Les affaires et les finances vont de pair

Planifier correctement, dès le début. Les finances constituent la principale mesure de la réussite ou de l’échec d’une petite entreprise nouvellement créée. Et malgré tout, une planification interactive des principaux instruments de la gestion financière est rarement élaborée au moment de la création d’une entreprise. Souvent, les fondateurs établissent un budget approximatif qui ne tient pas compte d’importantes réflexions stratégiques propres à l’activité commerciale. Ou ils oublient de planifier de façon détaillée la trésorerie, ce qui peut conduire en quelques semaines seulement à l’insolvabilité. La planification interactive des éléments de l’activité commerciale (p. ex. chiffres de vente, délais de paiement, TVA, projets de croissance, etc.) avec ceux de la gestion financière (p. ex. compte de résultat et bilan prévisionnels) fait donc souvent défaut.

Qu’est-ce que je fais moi-même? Que vais-je déléguer? Les principaux comptes prévisionnels (voir schéma 06) devraient être établis dans la petite entreprise elle-même, avant la création et lors

de l’élaboration du businessplan. Après la création et durant la phase de développement, la gestion financière doit être faite de préférence durant les activités quotidiennes et par la personne dirigeant la PE. Ce n’est qu’ainsi que les fondateurs auront le sens des affaires et découvriront les répercussions financières de la réaction d’un client ou d’une décision entrepreneuriale.

Ce que vous devriez faire dans tous les cas vous-même:

- le businessplan et les comptes prévisionnels correspondants (voir schéma 07);
- une planification mensuelle de la trésorerie ainsi qu’un contrôle des prévisions pour voir si elles s’avèrent exactes ou s’il faut les corriger;
- la comptabilisation et la surveillance permanentes des **débiteurs** et des **créditeurs**, car il s’agit des clients ainsi que des obligations à l’égard des fournisseurs.

Le fait de déléguer s’est avéré judicieux dans les cas suivants:

- Il vaut mieux que vous confiez l’établissement du bilan et la révision à un mandataire. Ce spécialiste connaît les standards en matière de présentation des comptes et prend suffisamment de recul par rapport à votre activité quotidienne.
- Lors de la phase de lancement d’une petite entreprise, il est judicieux qu’un mandataire ou une personne du controlling compare chaque mois, en tant que «conscience financière» en quelque sorte, les prévisions avec la réalité. Vous bénéficiez ainsi d’une vue et d’un feed-back extérieurs. De plus, en tant que fondateur, vous aurez plus de temps pour vous concentrer sur le développement de votre affaire.

info

Le casse-tête de la planification du chiffre d'affaires ↓

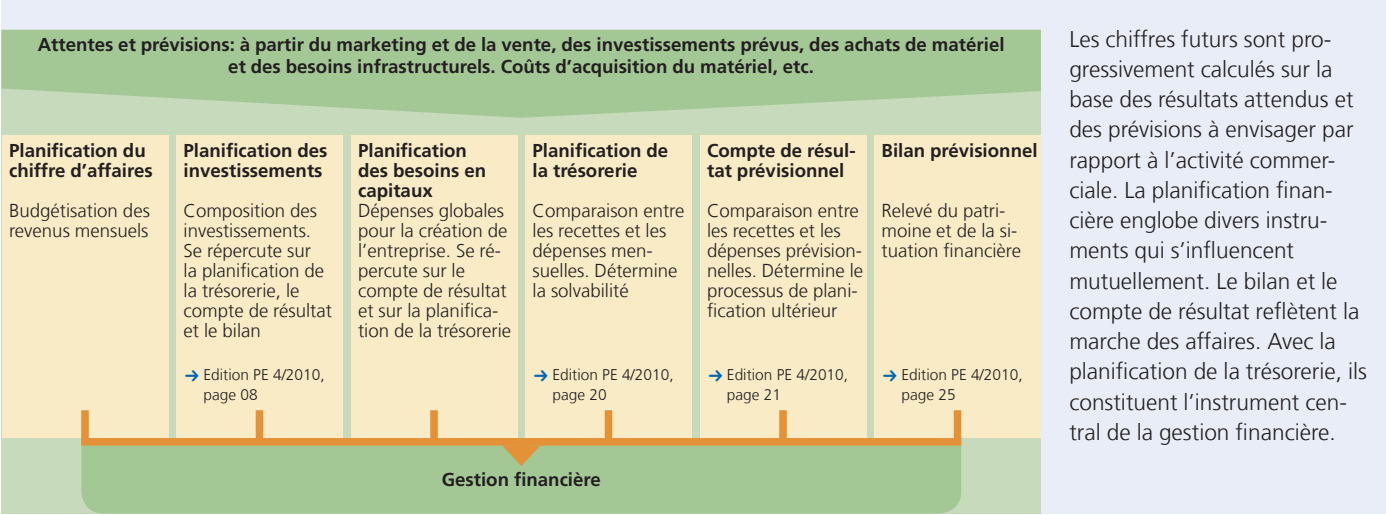
Le chiffre d'affaires est le meilleur générateur de bénéfice: cela signifie avant tout que les chiffres d'affaires doivent être planifiés avec une prudence particulière. Le chiffre d'affaires est un produit résultant de la quantité et du prix, sur la base d'une clientèle clairement définie. Si par exemple, lors de la création, vous ne pouvez pas citer concrètement de clients qui, ensemble, génèrent la majorité (plus de 50%) du chiffre d'affaires de la première année, vous ne pouvez pas prévoir des chiffres d'affaires mensuels moyens lors de votre planification de trésorerie initiale.

Vous retrouverez les [termes en bleu](#) dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 05 Avantages et inconvénients de la création en solitaire ou en partenariat

	Création en solitaire	Création avec des partenaires	
Avantages	■ Absence de compromis ■ Plus grande responsabilité personnelle ■ Aucune dépendance par rapport à des partenaires ■ Pas de conflits, pas de discussions internes ■ Maîtrise de tous les éléments par une seule personne ■ Possibilité de travailler chez soi (coûts), notamment dans le cas des entreprises individuelles	■ La spécialisation et la répartition des tâches augmentent l'efficacité et génèrent des synergies. ■ Chaque partenaire a besoin de moins de capital propre. ■ Le risque et les responsabilités sont partagés. ■ Les discussions et les décisions sont menées ensemble.	
Inconvénients	■ Solitude ■ Nécessité de concentration de nombreux talents en une seule personne ■ Nécessité de disposer d'un capital propre plus important ■ Pas de processus créatif découlant de la discussion ■ Risque et responsabilité supportés par une seule personne	■ Risque de conflits entre les personnes ■ Des idées et des objectifs différents peuvent absorber les énergies importantes. ■ Si un partenaire se retire, cela peut mettre en danger la survie de l'entreprise. ■ La situation financière difficile d'un partenaire peut constituer une menace pour l'entreprise.	La décision de créer une entreprise seul ou à plusieurs résulte généralement de la réflexion autour de la création et de l'idée à la base de la création. Il convient ensuite de réduire les inconvénients spécifiques à la forme choisie par des mesures et des décisions comme, par exemple, par des contrats correspondants, des séances de feed-backs régulières entre les participants. Ou encore par la participation à des réseaux d'entreprises et le recours à un mandataire ou à un coach.

Schéma 06 Principaux instruments de planification de la gestion financière et interaction correspondante



Indispensable: la planification de la trésorerie. La planification de la trésorerie montre, sur une grille mensuelle, les paiements devant être effectués pour le matériel, les salaires, les prestations sociales, la TVA, les fournisseurs et les investissements uniques. Il en résulte des fluctuations sur le compte bancaire (ou dans la caisse) en début et en fin de mois.

La planification de la trésorerie détermine les liquidités ou le capital nécessaire pour couvrir les besoins et garantir la solvabilité. Elle tient compte des flux de paiement irréguliers qui surviennent au cours de l'année, tels que les investissements, les cotisations sociales périodiques, les paiements de TVA, etc. Vous trouverez de plus amples informations sur la planification de la trésorerie ainsi qu'un exemple de grille dans l'édition PE 4/2009 «Gestion financière».

Combien de capital me faut-il?

Outre la planification de la trésorerie susmentionnée, un compte de résultat prévisionnel (plan de **cash-flow**) et un bilan prévisionnel global, basé sur ce dernier, indiquent au moment du lancement de combien de capitaux étrangers l'entreprise a besoin.

Détermination des besoins en capitaux sur la base des actifs. Dans la pratique, le financement est souvent fortement planifié à partir du passif du bilan. Il est toutefois plus important de planifier d'abord le patrimoine (actif) du bilan sur la base d'un cash-flow prévisionnel, pour ensuite réfléchir au montant et aux sources du financement. Ce faisant, il est recommandé de prévoir des marges de sécurité comme, par exemple, un report de 30

jours du paiement des factures par les clients. Ou encore le fait que les premiers mois ne généreront pas ou que peu de chiffre d'affaires.

Le schéma 07 montre un exemple simplifié des deux instruments que sont le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel ainsi que des calculs intégrés des capitaux propres et des capitaux étrangers.

Capitaux propres. Le patrimoine mis à disposition par l'entrepreneur et restant dans la PE offre la plus grande liberté de décision entrepreneuriale possible et est disponible à long terme et de façon flexible pour l'activité commerciale. Le patrimoine des personnes participantes est lié à l'entreprise. Dans notre exemple, il s'agit d'un peu plus de 30% des besoins en capitaux. Des actionnaires externes (supplémentaires) peuvent devenir des partenaires lors du développement de l'entreprise; ils demandent alors souvent un droit de regard.

Capitaux étrangers. Moyens financiers qui ne sont pas mis à disposition par l'entreprise ou les propriétaires et qui offrent une marge de manœuvre financière supplémentaire pour développer une affaire. Les capitaux étrangers sont souvent limités dans le temps et doivent être rémunérés. Dans l'exemple, les capitaux étrangers sont principalement fournis par un établissement financier.

Capitaux propres et capitaux étrangers. Comme le montre l'exemple du schéma 07, les fondateurs devraient pouvoir assurer leur capital de départ par des capitaux propres ou des prêts d'actionnaires à hauteur de 30 à 50%. Les autres principales sources de financement des petites entre-

conseil

Attention au piège de la croissance

↓
Deux tiers des entreprises qui arrêtent leur activité sont victimes de leur propre croissance. Elles ont souvent ignoré que la croissance signifie avant tout une augmentation massive de l'actif du bilan. En d'autres termes: un stock plus important, plus d'achats de matières premières, plus de factures clients en suspens. Tout cela doit être financé (voir schéma 07) pour que la PE en pleine croissance ne manque pas de souffle et donc de liquidités.

prises, avec leurs avantages et leurs inconvénients, sont les suivantes:

Financements bancaires, tels que crédits en compte courant, crédits commerciaux et autres. Ils conviennent pour toutes les entreprises lorsque les garanties requises sont disponibles. Ils présentent l'avantage de mettre rapidement à disposition des liquidités. Ce qui est dans tous les cas difficile pour les petites entreprises, c'est l'apport des garanties nécessaires et la prévision des paiements d'intérêts et le remboursement.

Outre les financements mentionnés, les établissements financiers proposent souvent différents types de crédit, comme par exemple les crédits contre cession, les crédits lombard, les crédits contre nantissement, etc. Demandez des explications précises à votre conseiller et n'hésitez pas à poser des questions si vous ne comprenez pas quelque chose. Demandez diverses offres à différents établissements financiers. Et comparez-les à votre planification de trésorerie.

Famille, amis, co-fondateurs. Ces financements conviennent bien pour la constitution de capitaux propres, généralement sous la forme de liquidités sans obligation ferme de remboursement, souvent aussi «à fonds perdu». Les personnes concernées sont toutefois exposées à un risque financier et il faudrait impérativement attirer leur attention sur ce point. Il est possible également de faire appel à des actionnaires en-dehors du cercle du fondateur. Avec de tels investisseurs, il convient dans tous les cas de convenir du futur droit de regard. Les prêts à taux zéro sont par exemple une forme plus simple. Il suffit pour cela d'un document écrit qui confirme le montant et la remise de la somme

ainsi que, éventuellement, le délai de remboursement.

Venture Capitalists/Business Angels. Cette forme de financement convient particulièrement pour la constitution de capitaux propres, lorsque de longues périodes difficiles sont en vue et jusqu'aux premiers paiements clients. On la trouve par exemple dans le domaine de la haute technologie et dans la technologie médicale. Les investisseurs attendant une importante valeur ajoutée sous cinq à six ans (facteur 25 à 30), seuls les modèles d'affaires qui promettent un **effet d'échelle** important entrent en ligne de compte.

Crédits fournisseurs. Les fournisseurs aident une start-up ou une PE en phase de création/développement en lui proposant des conditions de paiement plus généreuses (p. ex. 90 jours au lieu de 30). Nous n'aborderons pas ici d'autres formes de financement comme le **leasing**, le **factoring**, les avancements d'hoirie, etc.

Conclusion

Même des personnes expertes en économie d'entreprise ont quelquefois du mal à planifier de façon interactive les instruments de la gestion financière et à les relier à des prévisions judicieuses basées sur l'activité commerciale. Des outils et des modèles spécialement conçus pour les petites entreprises aident à s'y retrouver, déjà avant la création (voir remarques page 28). Une fois la PE créée, la planification doit être comparée en permanence avec la réalité. En cas d'écarts importants, il faut y regarder de plus près, en analyser les causes et prendre des mesures entrepreneuriales.

info

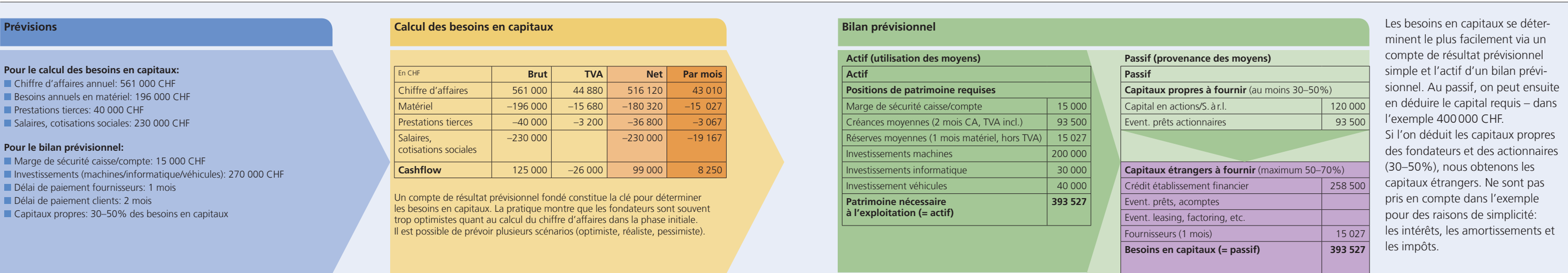
Formes de financement des capitaux propres et étrangers pour les PE

↓
Selon la provenance du capital, les petites entreprises bénéficient de plusieurs possibilités de financement:

- Financement propre:**
- Participation des actionnaires et propriétaires
 - Provisions de bénéfices
 - Réaffectation du patrimoine
 - **Désinvestissements**
 - Avancement d'hoirie

- Financement tiers:**
- Etablissements financiers
 - Fournisseurs (= capitaux étrangers exonérés d'intérêts)
 - Acomptes clients
 - Prêts privés
 - **Leasing**
 - **Factoring**

Schéma 07 Combien de capital faut-il? Des comptes de résultat et bilan prévisionnels aux besoins en capitaux



Check-list: «Les principales questions sur la planification financière lors de la création d'entreprise»

Ces questions relatives aux principaux instruments de la gestion financière vous permettront de déterminer, avant la création de l'entreprise, les lacunes en matière de planification.

Questions	Rempli	Non rempli	Besoin d'agir
Planification du chiffre d'affaires et de la trésorerie			
Estimez votre planification de chiffre d'affaires: les chiffres d'affaires avec les clients déjà connus sont-ils réalistes pour le premier exercice?	☐	☐	
Avez-vous établi une planification mensuelle de la trésorerie pour le premier exercice et l'avez-vous contrôlée avec tous les participants?	☐	☐	
Avez-vous tenu compte de la TVA dans votre planification?	☐	☐	
Planification des investissements			
Disposez-vous de différentes offres pour les investissements prévus et le mode de paiement des factures est-il défini?	☐	☐	
Comportement en matière de paiement			
Connaissez-vous bien le comportement de vos clients en matière de paiement (à 10, 30, 60 jours)?	☐	☐	
Quel est votre propre objectif en matière de paiement avec les fournisseurs et en avez-vous convenu ainsi avec eux (à 30, 60 jours, etc.)?	☐	☐	
Quelles sont les garanties de financement et celles-ci suffisent-elles si les entrées de paiement sont par exemple reportées d'un mois?	☐	☐	
Financement			
Quels fournisseurs, actionnaires, parents, etc. sont éventuellement prêts à vous aider pour le financement en vous accordant des délais de paiement?	☐	☐	
Avez-vous étudié différentes possibilités de financement et celles-ci correspondent-elles à votre affaire et/ou à votre branche?	☐	☐	
Avez-vous, si nécessaire, pris contact avec des interlocuteurs de Venture Capitalists ou de Business Angels?	☐	☐	

→ Dans l'édition PE 4/2010 consacrée à la «Gestion financière» et dans l'édition spéciale pe «Femmes créatrices d'entreprise», vous trouverez des articles détaillés sur:

■ Principes, objectifs et instruments de la gestion financière

■ Gestion de la trésorerie – mesures pour les petites entreprises

■ La planification financière offre une marge de manœuvre

■ En fin d'année, on fait les comptes: comptes annuels et bilan

■ Maîtriser les finances dès le début

S'abonner gratuitement ou commander des éditions individuelles: www.postfinance.ch/pe

Cette check-list peut être téléchargée sur www.postfinance.ch/pe.

Création d'entreprise planifiée: inventer, investir, produire

QualySense AG, Dübendorf



Entreprise, siège QualySense AG, Dübendorf, www.qualysense.com
Branche, activité Technologie, machines de tri pour les matières premières alimentaires
Création 2010
Nombre de collaborateurs 8 (dont 3 fondateurs), 9 chercheurs externes
Objectifs Leader en matière d'innovations (machines de tri pour les évaluations de qualité)

Fin 2009, Francesco Dell'Endice et Olga Mykhailova ont peaufiné leur idée d'entreprise dans le cadre d'un concours de businessplan. Ils sont prêts à révolutionner la branche alimentaire.

Invention avec potentiel. Les possibilités qu'offre leur produit attirent l'attention des connaisseurs: parce qu'on n'utilise désormais plus que des grains de blé pour la farine panifiable qui conviennent

pour la fabrication du pain, les additifs sont superflus pour une même qualité. Il en va de même pour d'autres produits à base de blé, comme les petits gâteaux, les pâtes ou les croissants. «Notre invention présente le potentiel de révolutionner la branche alimentaire», déclare Franceso Dell'Endice. Sa jeune entreprise QualySense a développé une machine qui détermine en quelques millièmes de seconde la composition

«Les membres de notre conseil d'administration nous soutiennent de façon optimale. Leurs expériences et leur réseau sont extrêmement précieux pour nous.»
Olga Mykhailova, fondatrice, avec Francesco Dell'Endice (à gauche) et Paolo D'Alcini, fondateur



biochimique des grains de blé et qui trie les grains en fonction des critères définis. Les grains triés peuvent être directement transformés en farine sans fluctuation de qualité et être utilisés comme semences pour cultiver du blé avec les caractéristiques souhaitées.

Le métier et l'origine en guise d'inspiration. L'invention est étroitement liée aux biographies de Francesco Dell'Endice et d'Olga Mykhailova. L'italien F. Dell'Endice est ingénieur en astronautique et a passé un doctorat de spectroscopie à Zurich. Olga Mykhailova a grandi en Ukraine, «le grenier à grains d'Europe», et a fait des études bancaires et financières à Zurich.

«C'est lors de discussions qu'est née l'idée de proposer des mesures spectroscopiques pour améliorer la qualité des denrées alimentaires», explique O. Mykhailova. Fin 2009, ils approfondissent leur idée dans le cadre du concours «venture 2010». Cela ne suffit pas toutefois pour remporter le 1^{er} prix. Mais leurs efforts et leur expérience sont

récompensés: O. Mykhailova et F. Dell'Endice ont pu convaincre le jury de «venture kick» et gagner ainsi un capital de 130 000 francs à fonds perdu. O. Mykhailova: «Nous avons investi cet argent dans des activités de marketing et dans le développement de notre affaire.»

En mai 2010, QualySense a été enregistrée au registre de commerce en tant que SA. F. Dell'Endice en est devenu le CEO et O. Mykhailova la directrice financière. Polo D'Alcini, qui a rejoint le groupe pendant la création de l'entreprise, est responsable des processus d'exploitation.

Les supporters du conseil d'administration. Le conseil d'administration compte des supporters de la première heure. «Leur expérience est très précieuse pour nous. Leur réseau nous permet de trouver les bons collaborateurs et partenaires en Suisse et à l'étranger», explique F. Dell'Endice. Entre-temps, 17 collaborateurs travaillent pour QualySense, dont neuf dans le cadre de partenariats de recherche. Le capital a été massivement augmenté

grâce aux mises des fondateurs, de Business Angels et un titre convertible. Depuis peu, un prototype permettant de trier plusieurs kilos de céréales par heure est prêt à être produit. La priorité est à présent donnée à l'acquisition de clients: le «QSorter Explorer» doit être présenté aux céréaliers et aux intéressés de la recherche ainsi qu'aux gestionnaires de qualité lors de salons spécialisés.

Investisseurs convaincus. L'année prochaine, QualySense veut lancer un produit pour les meuniers et les négociants de matières premières qui pourra trier plusieurs tonnes de blé par heure. Mais ce qui fonctionne pour le blé, fonctionne également pour le riz, le maïs ou les grains de café ou de cacao. Les autres activités de recherche sont financées par des partenaires et des investisseurs. QualySense n'a jusqu'à présent eu aucun mal, en tant que First mover, d'accéder au capital: «Nos investisseurs croient au succès à long terme», souligne F. Dell'Endice. «D'ici là nous travaillons en premier lieu pour notre vision et non pas pour l'argent.»

«Des partenariats et des mesures de promotion publiques et privées nous ont considérablement facilité la création de l'entreprise.»
Francesco Dell'Endice,
Fondateur et CEO de l'entreprise

Questions juridiques autour de la création d'entreprise

Ivo Cathomen

Lorsqu'on crée une entreprise, on est obligatoirement confronté à de nombreuses questions et défis juridiques. Dès la phase de planification de la création, il s'agit de définir la forme juridique de l'entreprise.

Le choix des formes juridiques

Le Code des obligations prévoit différentes formes juridiques pour les entreprises que le législateur a respectivement reliés à des conditions spécifiques (voir schéma 06). Ce qui est déterminant pour ce choix, ce sont les risques entrepreneuriaux et la responsabilité personnelle qui en découle, les frais de création et les dépenses courantes qui résultent de la forme juridique. Les plans de croissance de la jeune entreprise jouent, eux aussi, un rôle.

Entreprise individuelle. L'entreprise individuelle est la forme d'entreprise la plus contractuelle, mais aussi la plus fréquente. Cette forme se caractérise par le fait qu'elle est créée sans forme et qu'elle peut également être dissoute de cette manière. Elle convient plus particulièrement pour les **micro-entreprises** et les entreprises constituant une activité annexe, mais peut aussi employer des collaborateurs et être transformée ultérieurement en une autre forme juridique. Les personnes qui se mettent à leur compte et exploitent une affaire avec peu de risques financiers sont bien avisés de choisir cette forme juridique. Bien qu'elle soit facultative, l'inscription au registre de commerce, qui a valeur de signal à l'égard des fournisseurs et des clients, est recommandée. Les fondateurs devraient également clarifier le plus tôt possible, avec

la caisse de compensation, la reconnaissance de leur statut d'indépendant pour éviter tout conflit avec la législation en matière d'assurance sociale.

Sociétés de personnes. Toutes les sociétés de personnes ont ceci en commun que certains ou tous les associés sont solidairement responsables des dettes de l'entreprise à hauteur de leur patrimoine personnel. Cette forme juridique convient en général pour les entreprises de faible taille et avec des risques financiers calculables. La société simple ne convient pas pour des entreprises autonomes, créées dans une optique à long terme. Elle s'applique toutefois toujours lorsque plusieurs personnes commencent ensemble et sans forme une activité à but lucratif. On peut citer à titre d'exemples l'organisation de manifestations ou la réalisation de projets. La société simple peut être judicieuse pour l'exploitation d'une communauté de bureau qui ne s'affiche pas à l'extérieur.

La création des autres formes de sociétés de personnes est concrétisée par la signature des statuts de la société et par l'inscription au registre de commerce. En cas de risques de responsabilité calculables et d'une création au sein du cercle familial, les sociétés de personnes peuvent être une forme éprouvée, mais pour toutes les autres jeunes entreprises, ce sont les personnes morales qui sont recommandées.

Personnes morales. La principale différence avec les sociétés de personnes réside dans la limitation de la responsabilité des participants à leur mise de capitaux définie légalement et contractuellement. Les associés ne s'engagent donc qu'à hauteur de leurs parts, et non pas, en règle générale, de leur fortune privée. Les formes de la personne

conseil

Etablir les bons contrats



Les fondateurs sont confrontés à différents types de contrats et de documents juridiques. Ils devraient donc s'y intéresser dès le début de l'entreprise. Il s'agit principalement des suivants:

- Statuts
- Conditions générales
- Formes de contrat selon le Code des obligations (commande, contrat d'achat, contrat d'usine, etc.)
- Contrat de travail
- Autres documents: offres, factures

Vous trouverez des indications sur les différents documents sur Internet, dans la littérature spécialisée, chez les concurrents et les associations sectorielles. Dans les situations complexes, il est recommandé de faire appel à un juriste spécialisé.

Vous retrouverez les [termes en bleu](#) dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 08 Les principales formes juridiques du Code des obligations suisse

Sociétés de personnes			Personnes morales	
Société individuelle	Société simple	Société collective	Société à responsabilité limitée (S.à.r.l.)	Société anonyme (SA)
■ Caractéristique: Activité commerciale d'une seule personne ■ Registre de commerce: Inscription possible; obligatoire à partir d'un chiffre d'affaires de 100 000 CHF ■ Capital minimal: Aucune obligation ■ Contrat: Pas de contrat requis ■ Responsabilité: A hauteur de la totalité du patrimoine privé et de l'entreprise ■ Raison sociale: Doit au moins contenir le nom de famille du propriétaire	■ Caractéristique: Association de plusieurs personnes, en général à long terme ■ Registre de commerce: Impossible ■ Capital minimal: Aucune obligation ■ Contrat: Contrat écrit recommandé ■ Responsabilité: A hauteur de la totalité du patrimoine privé et de l'entreprise ■ Raison sociale: N'intervient à l'extérieur qu'en tant que communauté d'intérêt	■ Caractéristique: Association de plusieurs personnes physiques ■ Registre de commerce: Inscription obligatoire, dans certains cas certification de la signature obligatoire ■ Capital minimal: Aucune obligation ■ Contrat: Contrat écrit recommandé ■ Responsabilité: A hauteur de la totalité du patrimoine privé et de l'entreprise ■ Raison sociale: Doit au moins contenir un nom de famille complété par «et partenaires», «& Cie», «et fils», ou tous les noms de famille	■ Caractéristique: Activité commerciale d'une seule personne ou association de plusieurs personnes physiques ou morales ■ Registre de commerce: Inscription obligatoire ■ Capital minimal: Capital social de 20 000 CHF en espèces ou apports en nature ■ Certification: Par notaire ■ Transmissibilité: Possibilité de transmettre par écrit les apports sociaux ■ Responsabilité: A hauteur de la totalité du patrimoine de l'entreprise ■ Révision: Renonciation possible jusqu'à 10 employés à temps plein	■ Caractéristique: Activité commerciale d'une seule personne ou association de plusieurs personnes physiques ou morales ■ Registre de commerce: Inscription obligatoire ■ Capital minimal: 100 000 CHF en espèces, dont au moins 50 000 CHF à la création ■ Certification: Par notaire ■ Transmissibilité: Libre ou limitée par les statuts en fonction du type d'actions ■ Responsabilité: A hauteur de la totalité du patrimoine de l'entreprise ■ Révision: Renonciation possible jusqu'à 10 employés à temps plein

morale conviennent en principe pour toutes les entreprises, et plus particulièrement pour celles qui ont des projets de croissance, un risque de perte accru et un groupe de fondateurs indépendants. La création est soumise à des prescriptions plus nombreuses que pour les sociétés de personnes. Comme, par exemple, une attestation notariée de l’acte de création et des statuts. Les S. à r.l. et les SA de plus de dix collaborateurs sont soumises à une obligation de révision.

Autres thèmes juridiques importants

- Une fois la forme juridique définie et la création effectuée, d’autres questions juridiques surgissent. Parmi les plus fréquentes:
- **Droit des contrats.** Les activités économiques de parties contractuelles privées (donc non publiques) sont régies par le Code des obligations. Celui-ci fait partie intégrante du Code civil et constitue pour les entreprises la principale législation qui régle de nombreuses relations contractuelles spéciales.
 - **Droit au nom.** Lors de l’attribution d’un nom à l’entreprise ainsi qu’aux produits et prestations, les fondateurs doivent tenir compte du CO, de la protection du nom, du registre du commerce et de la protection juridique commerciale.
 - **Taxe à la valeur ajoutée.** Sont soumises à la taxe à la valeur ajoutée (TVA) toutes les formes juridiques à partir d’un chiffre d’affaires de 100 000 CHF. L’entreprise peut se soumettre volontairement à la TVA, ce qui lui donne droit à la **déduction de l’impôt préalable**. Jusqu’à un chiffre d’affaires actuel de 5,02 millions de CHF et une dette fiscale de 109 000 CHF, l’imposition peut être forfaitaire en pourcentage du chiffre d’affaires.

- **Droit d’auteur.** Les auteurs sont des personnes physiques qui créent une œuvre. Le droit d’auteur naît avec la création d’une œuvre et ne nécessite aucune mesure de protection particulière. L’auteur peut accorder à des tiers le droit d’utilisation contre une indemnisation.
- **Protection juridique commerciale.** A la différence du droit d’auteur, la protection juridique commerciale ne prend effet qu’avec l’inscription dans un registre national ou international. Les formes les plus connues en sont les brevets, la protection des marques et la protection du design. En Suisse, c’est l’Institut fédéral de la propriété intellectuelle qui est compétent pour la protection juridique commerciale.
- **Droit des poursuites et de la faillite.** Les jeunes entreprises sont généralement confrontées au droit des poursuites et de la faillite lorsqu’un client ne veut pas payer une facture ou qu’elles se trouvent elles-mêmes en difficultés de paiement (> voir conseil ci-contre).
- **Droit du travail.** Avec la création d’une personne morale ou avec le premier collaborateur se posent des questions liées au droit du travail. Ce dernier est régi par plusieurs lois dont les principales sont le Code des obligations (contrat individuel de travail, convention collective de travail, contrat de travail normal), le droit du travail (protection de la santé, temps de travail et de repos) ainsi que la loi sur l’assurance-accidents (sécurité au travail).

La littérature spécialisée peut fournir de nombreuses informations sur les différents types de contrat et les thèmes juridiques. Pour les questions particulièrement complexes, il est indispensable de faire appel à une personne spécialisée (voir remarques page 28).

conseil

Eviter les défauts de paiement

↓

Les factures non payées par les clients constituent le problème le plus fréquent auquel les entreprises sont confrontées. Les jeunes entreprises peuvent notamment rencontrer des difficultés financières dans ce cas, voire faire faillite. Pour maîtriser les risques de défauts de paiement, on peut avoir recours à différents instruments:

- Contrat écrit (et donc exigible) avec les clients
- Paiement d’acompte ou paiement préalable
- Affaire «donnant-donnant» (la marchandise contre l’argent)
- Paiement par carte de crédit ou de débit
- Demande de renseignements de solvabilité
- Gestion de la comptabilité débiteurs, notamment relances systématiques sur des délais courts

Assurance et prévoyance: comment vous protéger

Bruno Ledergerber <i>La nature de la protection d’assurance sociale des fondateurs est principalement déterminée par le choix de la forme juridique de l’entreprise. Pour les employés, la loi prescrit clairement des directives minimales. En revanche, la conclusion d’assurances choses et d’assurances du patrimoine dépend des risques spécifiques liés aux activités de l’entreprise.</i>	(p. ex. assurance indemnité journalière, assurance accidents, prévoyance).	conseil Prévoyance au moment du lancement de l’entreprise ↓ Si les revenus de la jeune entreprise sont encore maigres, il peut être judicieux de réduire la prévoyance vieillesse au début et de rattraper les cotisations plus tard. En revanche, il est tout à fait déconseillé de vouloir «économiser» au niveau de l’assurance risque pour perte de gain et décès. Des mandataires et conseillers en assurance sont à votre disposition et peuvent vous dire si vous êtes suffisamment et correctement assuré(e).
Assurance de personnes Durant la phase de création, mais au plus tard au moment de la prise de fonction, le fondateur doit veiller à disposer d’une protection d’assurance sociale appropriée pour lui-même et pour ses collaborateurs. Cela nécessite une étude précise de la situation.	Les indépendants sont livrés à eux-mêmes. Les indépendants qui ont opté pour les formes juridiques entreprise individuelle ou société de personnes sont également soumis à l’obligation de cotiser pour le 1 ^{er} pilier. Ils doivent demander, auprès de la caisse de compensation, le statut d’indépendant et déclarer un salaire annuel estimatif. Les assurances-accidents, indemnisation journalière, perte de gain ainsi que la prévoyance sont en revanche facultatives, mais elles sont fortement recommandées. Les fondateurs peuvent s’affilier à l’institut de prévoyance de leur association sectorielle, à la Fondation Institution Supplétive LPP (voir page 28) ou, s’ils emploient du personnel, à la caisse de pension de celle-ci. La protection contre les conséquences financières des risques en matière d’assurance – maladie, accident, invalidité, vieillesse et décès – dépend des besoins individuels et de la situation de la personne concernée. Si, par exemple, l’entrepreneur n’est pas en mesure d’exercer son activité lucrative pour des raisons de maladie ou d’accident, les prestations de l’assurance-accidents ou de l’assurance indemnité journalière doivent couvrir les coûts de la vie habituels et les frais fixes de l’entreprise. Les prestations sont toujours calculées en fonction du dernier salaire déclaré au fisc. Il convient donc d’éviter l’assurance d’un salaire trop élevé en raison des primes importantes. Si, ultérieurement, suite à l’accident ou à la maladie, un degré d’invalidité est défini, ce sont les prestations de l’assurance invalidité (AI, 1 ^{er} pilier) et de l’assurance pour perte de gain facultative qui doivent couvrir les coûts de la vie de l’entreprise	
Obligation de l’employeur. Pour les employés, la protection d’assurance sociale est relativement simple, du fait des prescriptions légales. L’employeur est dans l’obligation de se déclarer auprès de la caisse de compensation et de faire régulièrement le décompte des cotisations employeur et employés pour le 1 ^{er} pilier. Outre l’assurance-accidents également prescrite par la loi et la prévoyance professionnelle (2 ^e pilier), il est recommandé de conclure une assurance indemnité journalière pour préserver l’entreprise des conséquences financières du paiement obligatoire du salaire avant l’entrée en vigueur des prestations légales en cas d’invalidité. De nombreux employeurs proposent à leur personnel une protection d’assurance qui s’étend au-delà du minimum légal obligatoire et qui peut jouer un rôle au moment du choix de l’emploi		

Schéma 09 Déroulement d’une création d’entreprise

Société individuelle Coûts de création env. 700–1000 CHF	S.à.r.l. Coûts de création env. 2000–8000 CHF	SA Coûts de création env. 2000–12 000 CHF
■ Choisir la raison sociale (voir avec le Registre du commerce) ■ Event. inscription au Registre du commerce ■ Déclaration à la caisse de compensation AVS ■ Si vous employez du personnel: déclaration à la caisse de compensation AVS et conclusion des assurances obligatoires pour LPP et LAA ■ Event. déclaration TVA auprès de l’administration fiscale fédérale	■ Choisir la raison sociale (voir avec le Registre du commerce) ■ Définir le capital social, les apports sociaux, la libération (versement en espèces et/ou apports en nature) ■ Choisir les associés et la direction ■ Ouvrir un compte bloqué pour les apports sociaux ■ Etablir l’acte de création, les statuts, etc. ■ Transmettre les actes de création au notaire et à l’Office du registre du commerce pour vérification, correction le cas échéant ■ En cas de désignation d’un organe de révision: demander une déclaration d’acceptation ■ Tenue de l’assemblée de création ■ Inscription au Registre du commerce ■ Libération des apports sociaux à la banque (sur présentation de l’extrait du Registre du commerce) ■ Déclaration à la caisse de compensation AVS et conclusion des assurances obligatoires pour LPP et LAA ■ Demander le numéro de TVA	■ Choisir la raison sociale (voir avec le Registre du commerce) ■ Inscription au Registre du commerce ■ Capital-actions et répartition des actions, définir la libération ■ Nommer les organes: conseil d’administration, organe de révision, signataires ■ Ouvrir un compte bloqué pour les apports sociaux ■ Etablir l’acte de création, les statuts, etc. ■ Transmettre les actes de création au notaire et au Registre du commerce pour vérification, correction le cas échéant ■ Demander une déclaration d’acceptation de l’organe de révision ■ Tenue de l’assemblée de création ■ Libération du capital-actions à la banque (sur présentation de l’extrait du Registre de commerce) ■ Etablir les certificats d’actions, ouvrir le registre des actions ■ Déclaration à la caisse de compensation AVS et conclusion des assurances obligatoires pour LPP et LAA ■ Demander le numéro de TVA

Source: www.pme.admin.ch

Schéma 10 Assurances sociales et de personnes par forme juridique

	Société individuelle, société de personnes		S.à.r.l., SA	La forme de protection d’assurance sociale et de personnes dépend, d’une part, de la forme juridique et, d’autre part, du statut du travailleur. Dans le cas des sociétés individuelles et de personnes, on fait la distinction entre le propriétaire et les employés.
Statut	Propriétaire	Employés	Employés (propriétaire et collaborateurs)	
AVS, AI, APG	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire	
Assurance chômage	Non possible	Obligatoire	Obligatoire	
LAA/SUVA	Facultatif	Obligatoire	Obligatoire	
Indemnité journalière maladie	Facultatif	Facultatif	Facultatif	
Invalidité/décès	Facultatif	Obligatoire	Obligatoire	
Caisse de pension LPP	Facultatif, si possible	Obligatoire	Obligatoire	
Piliers 3a et 3b	Facultatif	Facultatif	Facultatif	

et de la famille. Dans un tel cas, l'activité de l'entreprise est généralement arrêtée, voire l'entreprise vendue.

Utilisation du capital de libre passage. Au moment où il commence son activité indépendante, le jeune entrepreneur peut faire transférer son capital de libre passage de la caisse de pension sur un compte de libre passage. Là, le capital génèrera des intérêts jusqu'à la retraite. Mais il peut aussi se faire verser le capital et l'investir dans la jeune entreprise. Ce versement est toutefois assorti de conditions; pour la création d'une S.à.r.l. ou d'une SA, cela n'est par exemple pas possible, et il convient de toute façon de bien étudier la question, car il peut en résulter des lacunes financières à la vieillesse.

Les propriétaires de SA et de S.à.r.l. sont des employés. Les fondateurs et propriétaires d'une SA ou d'une S.à.r.l.sont considérés comme employés de l'entreprise. Ils doivent par conséquent être assurés au même titre que les autres employés. Parallèlement, ils n'ont pas droit aux indemnités journalières, ni à l'assurance-chômage en cas de cessation d'activité ou de manque de travail.

Assurance choses et responsabilité civile

Chaque assurance sert à couvrir un dommage financier que le propriétaire ou l'entreprise n'aurait pas la capacité de supporter. Selon le domaine d'activité, la clientèle et les besoins d'investissements, il résulte pour chaque entreprise des estimations de risque et des scénarios de sinistres très spécifiques. La couverture d'assurance devrait

être adaptée au dommage financier non supportable. Les entreprises disposent des assurances suivantes, qui sont généralement facultatives:

Assurance responsabilité civile de l'entreprise et responsabilité civile professionnelle. Il s'agit ici de définir clairement l'activité ainsi que les marchés de distribution, et de planifier la protection d'assurance en conséquence. Pour les entreprises de production, il est aussi important de tenir compte du champ d'application local – ou de clarifier si les marchandises peuvent par exemple parvenir aussi indirectement aux Etats-Unis. Une autre fonction de l'assurance responsabilité civile est la protection juridique passive contre les créances injustifiées ou exagérées.

Assurance choses. Une chaise, une table et un bureau faisant partie de l'inventaire d'une jeune entreprise ne doivent pas obligatoirement être assurés; en revanche, le parc d'ordinateurs ou de machines, les véhicules et les immeubles doivent être inventoriés de façon très détaillée et assurés à leur valeur de remplacement contre le vol, les dommages, les catastrophes naturelles, etc. Des valeurs d'assurance sous-estimées peuvent conduire à des réductions de prestations en cas de sinistre.

Protection juridique. La **protection juridique passive** dans un cas de RC est déjà couverte par l'assurance RC. L'assurance protection juridique consiste à bénéficier d'une aide juridique active pour un montant calculé annuellement. Attention: toutes les assurances de protection juridique n'offrent pas une protection en cas de litiges avec les clients ou les fournisseurs, et c'est à ce niveau que surviennent la plupart des litiges.

info

Sécurité des données – une autre forme d'assurance

↓

Vous pouvez certes assurer la valeur de remplacement de votre ordinateur ou de votre notebook. Mais les informations sauvegardées sur les supports de données sont bien plus importantes. Aucune assurance ne peut remplacer une protection insuffisante des données. Veillez, avec vos spécialistes informatiques, à prévoir un concept de sécurisation des données approprié, de préférence automatisé, en cas de vol, de dommages élémentaires ou de défaillance technique/humaine. Le but de la protection des données est de pouvoir poursuivre le plus rapidement possible l'activité en cas de sinistre.

«L'entrepreneuriat ne va pas sans un brin de nervosité»

Prof. Sita Mazumder, Purple AG



Sita Mazumder est maître de conférence, membre du conseil d'administration et propriétaire d'une entreprise de conseil au sein de laquelle elle assiste notamment les créateurs d'entreprise pour le lancement de leur activité. En tant qu'auteur du livre «Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen» (Facteurs de succès des entreprises innovantes), elle sait aussi ce qui est déterminant dans une entreprise, et plus particulièrement dans la phase de création.

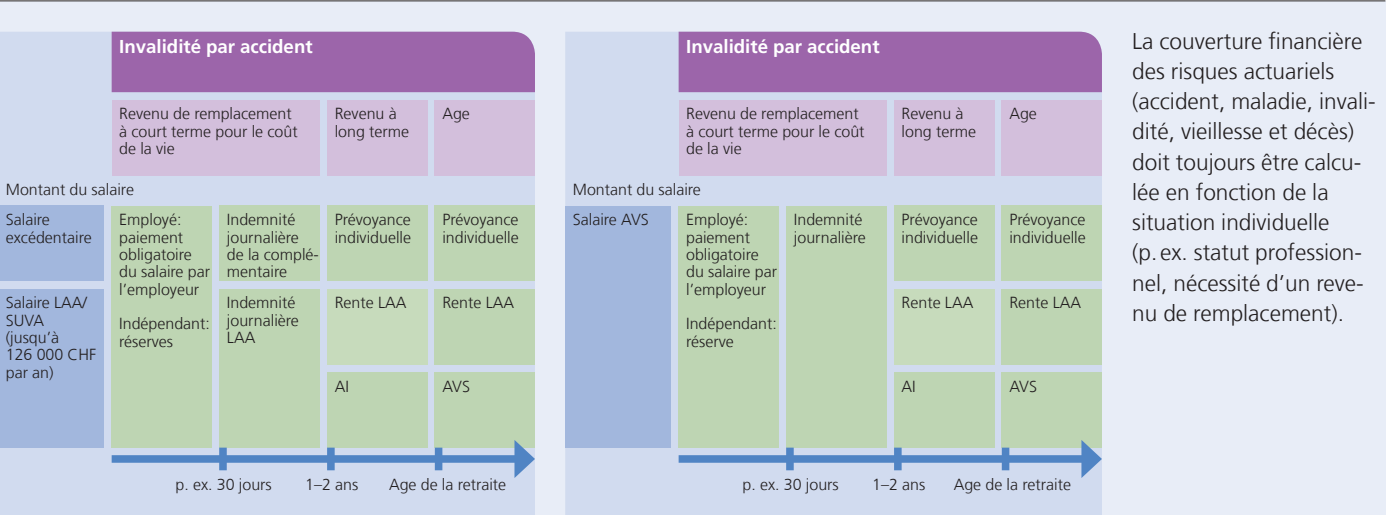
► En Suisse, la tendance à la création d'entreprise persiste. Mais 50% des start-ups font faillite dans les cinq premières années. La création d'entreprise est une opération à risque. Combien de risques doit et peut-on prendre lors de la création d'une entreprise? L'entrepreneuriat ne va pas sans risque et par conséquent sans un brin de nervosité. Les risques ne devraient toutefois pas causer des insomnies aux fondateurs. Ceux qui dorment d'un sommeil

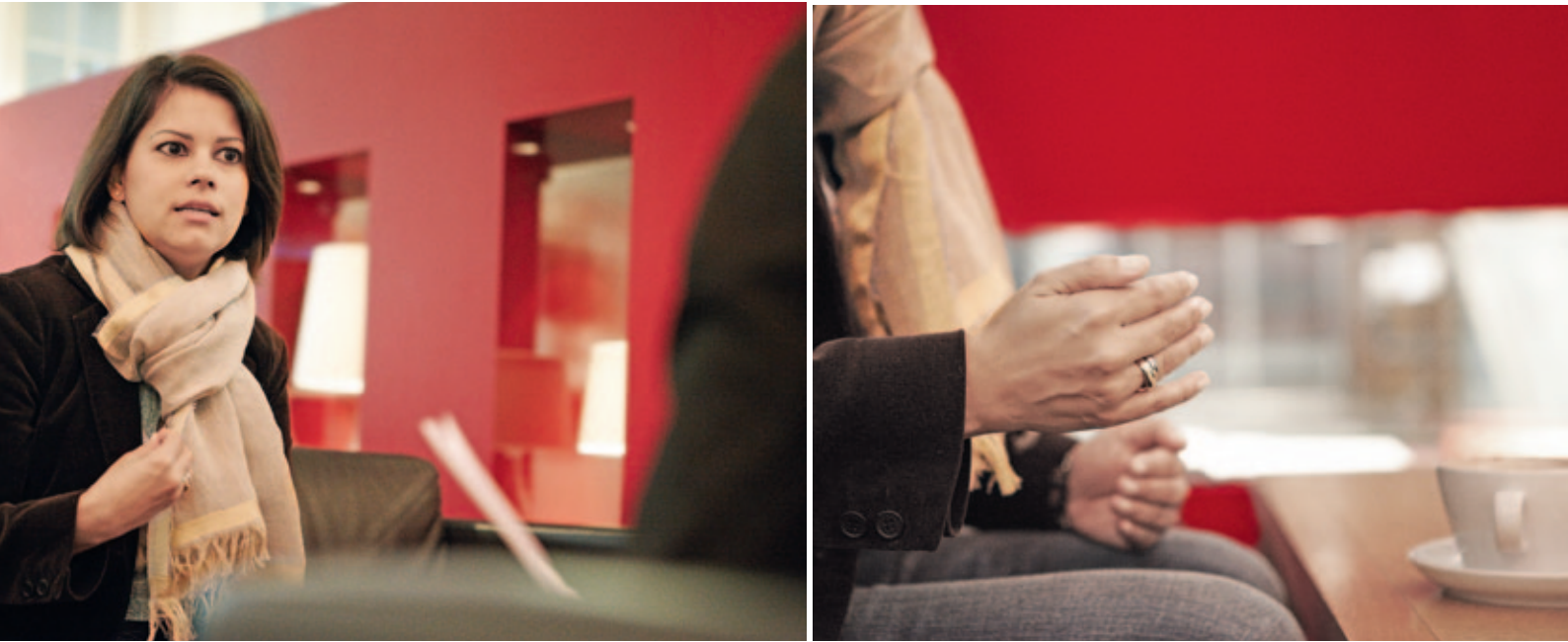
paisible sont très certainement sur la bonne voie. Ou plus concrètement: les membres fondateurs devraient, déduction faite de leur investissement dans la start-up, avoir encore suffisamment d'argent de côté pour pouvoir survivre, tant sur le plan privé que professionnel, pendant six mois sans réaliser de recettes avec leur jeune entreprise.

► Et malgré tout, de nombreux jeunes entrepreneurs ressentent un sentiment d'insécurité pendant la phase de création. Comment peut-on lutter contre cela? En ayant des échanges avec d'autres personnes et en demandant conseil à des tiers. De préférence à une personne de confiance que l'on respecte et dont on peut apprendre quelque chose, que ce soit un coach professionnel, un ami ou un membre de la famille disposant de l'expérience nécessaire. Un bon conseil peut évacuer une grande partie des doutes et résoudre de nombreux problèmes d'une start-up.

► Quelles doivent être les qualités d'une personne pour pouvoir s'affirmer en tant qu'entrepreneur? Une passion sans faille, la flamme sacrée pour la mission fixée. Un entrepreneur sait serrer les dents, chute x fois et se relève à chaque fois. La dose d'énergie personnelle joue également un grand rôle: les personnes peu résistantes perdent rapidement de leur énergie. Les doutes

Schéma 11 Interaction entre les prestations dans l'exemple de l'invalidité





permanents et les craintes sont également mortels.

► **Vous avez vous-même créé une entreprise à 27 ans. Quelles expériences avez-vous faites à cette occasion?**

J'étais et je suis dans une situation privilégiée parce que j'ai également un emploi fixe à côté de mon entreprise. La création de ma société individuelle a été simple et rapide. Ce qui était plus compliqué, c'était ma situation personnelle, étant donné que j'ai construit cette entreprise parallèlement à mes autres activités.

► **Comment y êtes-vous parvenue?**

Je ne fais pas partie de ces gens qui n'ont besoin que de trois à quatre heures de sommeil. Il m'en faut plutôt sept à huit. Mais je travaille avec passion et je suis une «accro» de l'efficacité. L'efficacité relève beaucoup de l'organisation du travail: comment le poste de travail est-il installé? Quels sont les procédures de travail? Quelle est la méthode de travail? Je n'aime par exemple pas revenir plusieurs fois sur quelque chose, je termine toujours tout la première fois. Cela fait gagner du temps.

«Réfléchir en termes de scénarios peut aider à éviter des évolutions imprévues et des surprises.»

► **Outre une méthode de travail efficace, quels autres conseils pouvez-vous donner à des créateurs d'entreprise?**

Toujours réfléchir en termes de scénarios à chaque étape. Par exemple pour la planification financière: que se passera-t-il si je dois attendre mes recettes deux à trois mois de plus que prévu? Quelles

sont mes alternatives si un client fait défaut? Ou quel est mon scénario de défaillance si l'entreprise échoue? Ai-je une petite caisse de réserve? Suis-je prêt pour le marché de l'emploi ou dois-je envisager une formation complémentaire? Il s'agit d'éviter de se retrouver subitement devant le néant.

► **Pour créer une entreprise, il faut de l'argent. Que faut-il prendre en considération lorsqu'on cherche des capitaux?**

Outre la fortune personnelle, il existe diverses sources de financement: capitaux

d'amis, de la famille, d'investisseurs non professionnels – appelés dans le jargon «Family, Friends and Fools», subventions de l'Etat, crédits, capitaux de **Business Angels** ou d'investisseurs stratégiques ainsi que de **Venture Capital**. Elles présentent toutes des avantages et des inconvénients. Mais il est important de savoir ceci: il est certes beaucoup plus

simple de recevoir des capitaux de la famille ou d'amis que de bénéficier d'un crédit bancaire. Mais par expérience, les capitaux apportés par la famille ou les amis sont souvent une source de conflits ultérieurement, car il y a toujours des émotions en jeu. Il convient donc de bien réfléchir avant de démarrer son entreprise avec l'argent de la tante ou du grand-père.

► **Quelles sont les erreurs les plus fréquentes lors de la création d'entreprise?**

Premièrement, les futurs entrepreneurs ont du mal à sortir du stade des projets. On peut aussi se lancer sur le marché avec une offre partielle. Deuxièmement, ils renoncent trop vite en périodes difficiles et troisièmement, les jeunes entrepreneurs, dans leur enthousiasme, négligent les aspects financiers importants, et plus particulièrement la trésorerie à court terme. Cela peut être fatal. Car si l'entreprise manque subitement de liquidités

lativement longue. Si la facture n'est payée qu'à la fin du projet, cela peut durer trop longtemps jusqu'à ce que l'argent entre dans la caisse.

► **Dans votre livre «Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen», vous avez cherché à savoir pourquoi certaines entreprises réussissent à s'affirmer autant sur le marché. Comment les jeunes entreprises peuvent-elles profiter de ces constats?**

Les résultats se rapportent à toutes les entreprises et à chaque phase. En économie, nous travaillons souvent sur la base de la trilogie «Stratégie, structure et culture». A la base, il est évident que la stratégie d'une entreprise doit être élaborée très minutieusement. Nos constats montrent en outre que la culture constitue notamment un facteur essentiel dans les entreprises qui réussissent durablement.

► **Qu'est-ce que cela signifie concrètement?**

«La mise en œuvre de la stratégie n'est un succès que si l'entreprise sait toujours où elle en est sur le plan financier.»

pour payer les factures, son existence est menacée.

► **Une jeune entreprise a-t-elle réellement les moyens de gérer ses liquidités?**

Si une jeune entreprise suit et contrôle régulièrement sa planification de trésorerie, elle peut se créer une marge de manœuvre. Les entreprises peuvent par exemple définir elles-mêmes combien de temps elles laissent à leurs clients pour payer les factures. Au lieu de 30 jours, elles peuvent n'accorder que 10 jours si nécessaire. Un système de relance rigoureux peut aussi permettre de faire rentrer les fonds plus rapidement. Autre possibilité: convenir de paiements d'acomptes. Cela peut être particulièrement judicieux lorsqu'une jeune entreprise se lance avec un seul grand projet et qu'elle y travaille sur une période re-

En termes simples: les carences structurelles, autrement dit dans l'organisation, peuvent être compensées par une forte culture d'entreprise, c'est-à-dire des collaborateurs engagés qui tirent dans le même sens. En revanche, les carences en matière de culture d'entreprise ne peuvent pas être compensées par des changements organisationnels. Les jeunes entreprises doivent précisément se demander quelles valeurs elles veulent véhiculer dans le cadre de leurs activités et recruter des collaborateurs qui s'identifient à cette culture.

► **Pouvez-vous citer un exemple?**

De nombreuses start-ups ont leur propre culture très vivante, et même enjouée. Elles évoluent dans un marché plus jeune et développent de nouveaux produits. Il leur faut donc des collaborateurs qui soient prêts à cogiter des nuits entières

et à mener des réflexions croisées. Des hiérarchies et des contrôles rigides seraient ici contre-productifs et empêcheraient d'attirer de tels «cogiteurs».

► **En admettant que la création se soit bien déroulée, à quoi faut-il veiller dans la phase suivante?**

Avec la création commence la gestion opérationnelle de l'entreprise, autrement dit la mise en œuvre quotidienne de la stratégie pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela n'est possible que si cette dernière sait toujours où elle en est sur le plan financier. Et pour ce faire, elle a besoin de processus et d'instruments de contrôle les plus simples possible.

► **Rester sur la bonne voie signifie, dans beaucoup de cas, réaliser une bonne croissance. Comment y parvient-on?**

L'entreprise doit afficher un excédent financier sur une période prolongée. Elle aura ainsi, d'une part, la possibilité d'investir le bénéfice dans de nouvelles machines, de nouveaux produits et collaborateurs et, d'autre part, d'avoir plus de chance d'accéder à des capitaux supplémentaires.

Qu'est-ce qui caractérise les entreprises innovantes et quelles particularités faut-il prendre en considération pour les start-ups? Le livre «Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen: Entrepreneurship, Strategie, Kultur aus unternehmerischer Erfahrung» de Massimo S. Lattmann et Sita Mazumder (paru en 2007 au Editions NZZ Libro) apporte des réponses sur la base d'exemples et d'anecdotes.

Alternatives à la création d’entreprise

Urs Frey

La création d’une entreprise est un chemin difficile vers l’autonomie. La jeune entreprise doit s’affirmer sur un marché où d’autres sont déjà bien établis. Pourquoi alors ne pas reprendre une affaire existante ou conclure un partenariat? Certaines alternatives à la création «en pleine nature» sont expliquées ci-après, avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Rachat d’une entreprise

Une reprise signifie prendre le contrôle d’une entreprise, en règle générale par acquisition des actions (SA) ou des apports sociaux (S.à.r.l.), ou d’une part majoritaire.

Racheter une entreprise existante présente des avantages. L’acquéreur peut, dès le départ, s’appuyer sur l’existant et éviter ainsi les difficultés du début (acquisition de clients, développement de produits, problèmes de trésorerie, etc.). Il peut par ailleurs profiter de l’expérience de ses prédécesseurs et mieux calculer les risques actuels et connus. L’entreprise dispose aussi d’une clientèle et d’une notoriété dans la branche. Même le businessplan peut être élaboré sur la base de chiffres existants, ce qui réduit considérablement le risque de planification erronée.

Evaluation. L’une des difficultés consistent à évaluer correctement les anciens engagements (p. ex. les **engagements pris au titre de garanties**, les contrats en cours, etc.) et à s’entendre avec les fournisseurs et les clients sur la collaboration future. Il s’agit également de clarifier très précisément si les principales installations (machines, appareils, véhicules, immeubles) ne sont pas

dévalorisées et si d’importants investissements s’imposent sous peu. Il faut en outre s’entendre avec le propriétaire actuel sur un prix d’achat approprié et sur des garanties qui tiennent compte du risque futur, mais aussi des opportunités attendues. Des méthodes potentielles sont expliquées dans le schéma 12.

Management Buy-out et Buy-in. Le terme de Management Buy-out (MBO) désigne le rachat d’une entreprise par une ou plusieurs personnes issues de la direction actuelle. A l’inverse, on parle de Management Buy-in (MBI) lorsqu’un management externe rachète une entreprise.

Dans le cas du MBO, les futurs propriétaires connaissent bien l’entreprise puisqu’ils y travaillent déjà depuis quelque temps. Vis-à-vis des clients et des collaborateurs aussi, une continuité est assurée. Par rapport au MBO, un MBI présente l’avantage que des dirigeants externes apportent de nouvelles connaissances et capacités dans l’entreprise et qu’ils ne risquent pas de tomber dans la routine. C’est pourquoi on privilégie occasionnellement le MBI lorsque l’entreprise concernée rencontre des difficultés économiques. La vente à un management externe constitue alors une tentative de sauver l’entreprise.

Un MBI présente toutefois aussi des inconvénients, car un management externe ne bénéficie en général pas de la confiance du personnel et le succès économique est plus difficilement prévisible. Les donneurs de crédit se montrent souvent plus réticents pour l’octroi de crédit qu’avec un MBO.

Problème du financement. Un autre aspect central est par ailleurs le défi que constitue le financement. Plus les actifs et les valeurs immatérielles

info

Etre indépendant en tant que freelancer

↓

Le freelancer ou collaborateur libre intervient sur le marché dans une zone grise, entre une activité non indépendante et une activité indépendante. Le freelancer indépendant type aligne certes son emploi du temps sur l’organisation de travail du mandant, mais est considéré sur le plan juridique comme un mandataire et est à ce titre reconnu comme un indépendant par la caisse de compensation. Ce qui est déterminant pour ce statut, c’est que le freelancer travaille pour plusieurs mandants et qu’il apparaît sur le marché et acquiert des clients sous son propre nom.

Vous retrouverez les [termes en bleu](#) dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 12 Comparatif entre différentes méthodes d’évaluation

Valeur de rendement	Méthode de la valeur intrinsèque	Méthode des praticiens	Méthode DCF	Les résultats des différentes méthodes constituent des bases de négociation qui s’appuient sur des hypothèses. Il convient de déterminer la méthode appropriée pour une entreprise, en fonction de l’activité, du marché, de la branche et de la structure. Il faut en outre tenir compte des points suivants: ■ Relation de l’évaluateur avec l’acheteur/le vendeur? ■ Les hypothèses (taux d’intérêts, futurs bénéfices) sont-elles judicieuses? ■ Les bénéfices et pertes hors entreprise et extraordinaires sont-ils exclus?
■ Description: La valeur de rendement correspond à la valeur actuelle des futurs bénéfices réalisés avec l’activité de l’entreprise. ■ Calcul: Il faut un taux d’intérêt adapté au risque et, p. ex., les bénéfices attendus pour les 5 prochaines années. Pour simplifier le calcul, on peut partir d’un bénéfice stable ou en croissance continue. → Convient pour: L’évaluation de terrains, d’habitations collectives, d’hôtels, de cliniques, etc.	■ Description: La valeur intrinsèque se détermine à partir du bilan de l’entreprise. ■ Calcul: On additionne les positions du bilan des actifs et des actifs circulants ainsi que les réserves latentes de l’actif et on déduit les capitaux étrangers ainsi que les engagements en cours et les impôts latents. → Convient pour: Evaluations qui accordent la priorité aux coûts de remplacement (p. ex. machines) et/ou aux bénéfices de ventes d’objets	■ Description: La méthode des praticiens détermine la valeur de l’entreprise à partir d’un mélange de valeur de rendement passée et de valeur intrinsèque. ■ Calcul: La valeur de rendement des deux dernières années ainsi que la valeur intrinsèque de l’entreprise sont additionnées et divisées par 3. → Convient pour: Très répandue en Suisse comme solution de compromis et appropriée pour la plupart des PME	■ Description: L’évaluation d’après le Discounted Cashflow (DCF) est basée sur les futurs flux monétaires. ■ Calcul: Le calcul est basé sur le Free cashflow après impôts et se fait de la même manière qu’avec la méthode de la valeur de rendement. → Convient pour: Plutôt pour les grandes entreprises qui tiennent un compte de cashflow et qui établissent des budgets pluriannuels	

Alternatives à la création d’entreprise

(marque, clientèle, etc.) sont importants, plus le prix d’achat sera négocié à la hausse. Il est en règle générale indispensable de disposer d’une certaine part de capitaux propres (souvent entre 20 et 50%). Le capital restant doit être fourni par la participation aux capitaux propres du vendeur ou d’investisseurs tiers ou par le financement par capitaux étrangers. Les capitaux étrangers peuvent être mis à la disposition de l’entreprise (**en fonction du bilan**) ou de l’entrepreneur par des banques ou des tiers. Il est déterminant, dans le financement par des capitaux étrangers, de présenter un businessplan solide qui garantit le remboursement ou la diminution de l’endettement dans un délai acceptable (> page 14).

Partenariats avec des entreprises établies

Les partenariats avec des entreprises établies constituent un moyen de ne pas devoir fournir tout le travail de constitution d’une jeune entreprise. Ils permettent de bénéficier d’un savoir-faire existant, d’une assistance, de marques connues et de concepts avérés au détriment de l’indépendance et de parts de bénéfice. En voici les deux formes les plus courantes:

Franchise. La franchise est la relation entre une entreprise existante (donneur de franchise) et le propriétaire d’une nouvelle entreprise (preneur de franchise). Moyennant une rétribution (frais d’entrée et frais courants, souvent aussi des participations financières au marketing), le concept commercial établi est mis à la disposition du preneur de franchise. Les investissements dans la jeune entreprise sont à la charge du franchisé, le don-

neur de franchise pouvant toutefois apporter un financement partiel avec des capitaux propres ou étrangers. Le pack de franchise comprend en règle générale des produits et prestations spécifiques, un concept de marketing avéré, des marques et un savoir-faire, ainsi qu’un coaching permanent et un développement constant du concept commercial par le donneur de franchise. L’image donnée à l’extérieur est typique de la franchise.

Dans le cas de la franchise, on renonce à une partie des revenus potentiels. Le franchisé accepte en outre des obligations et renonce à certaines compétences décisionnelles selon le contrat. Il convient aussi de vérifier sérieusement si le propre businessplan couvre les frais de franchise convenus.

Licence. Avec l’attribution de licence pour des brevets, des produits et des prestations destinés à être distribués sur un marché précis, le preneur de licence obtient le droit d’utiliser des méthodes de fabrication, des technologies ou des produits nouveaux ou avérées pour créer sa propre entreprise. Comme pour la franchise, ce système réduit le risque de décisions aux conséquences graves lors de la constitution de la société et apporte une plus grande sécurité. Il n’est pas rare que la licence soit liée à une exclusivité sur un marché spécifique, quelquefois régional. Si un système de licence rencontre déjà un succès sur le marché depuis un certain temps, le preneur de licence profite de l’image positive du donneur de licence. Cet effet positif profite aux relations avec les clients potentiels, les banques et les fournisseurs. Dans ce modèle aussi, le mode de rémunération du donneur de licence est déterminant pour le businessplan.

conseil

Comment vérifier le bien-fondé d’une franchise

↓

En raison d’abus de donneurs de franchise sans scrupules, la franchise n’a pas une bonne renommée. Les critères suivants vous aideront à évaluer une franchise:

- **Perspectives de gains:** vous promet-on des gains importants?
- **Frais d’entrée:** faut-il payer des montants importants pour obtenir un contrat de franchise?
- **Formations:** le preneur de franchise est-il obligé de suivre des formations coûteuses?
- **Achat de matériel:** le preneur de franchise doit-il acheter du matériel coûteux et un stock important au début du contrat?
- **Contributions de base:** faut-il constamment verser des commissions au donneur de franchise qui ne sont éventuellement pas couvertes par les ventes?

Schéma 13 Trois formes de franchise

Franchise de distribution	Franchise de prestations	Franchise de production	Le système de la franchise s’est à présent imposé dans tous les domaines économiques. Salles de fitness, restauration rapide, location de véhicules, entreprises artisanales, cours de rattrapage et écoles de musique: ce concept à succès est utilisé comme forme de distribution dans toutes les branches imaginables. On fait la distinction entre trois types de franchise, en sachant toutefois que des formes mixtes au sein de chaque type, associées à des licences, sont possibles.
 ■ Description: Le franchisé commercialise des marchandises qu’il perçoit du donneur de franchise et qu’il distribue sous le nom de la franchise. ■ Domaines: Principalement dans le commerce de détail (ameublement, cosmétiques, équipements sportifs, produits de la boulangerie) ■ Exemples: Benetton, Bodyshop, Intersport, garages de marque	 ■ Description: Le franchisé propose des prestations selon les règles et sous le nom ou avec la marque du donneur de franchise. ■ Domaines: Assurances, hôtellerie, gastronomie, location de véhicules ■ Exemples: McDonald’s, Exersuisse, Helvetino, chaîne hôtelière Accor (avec Ibis, Sofitel, Mercure, etc.), location de véhicules Herz	 ■ Description: Le franchisé a le droit de produire et de vendre des marchandises ou un certain groupe de marchandises selon les règles du donneur de franchise. ■ Domaines: Entreprises de remplissage de conditionnement de boissons, systèmes de commerce spécialisé ■ Exemples: Coca-Cola, Pepsi, OBI, Fressnapf, Pain Paillasse, etc.	

Ici vous trouverez des infos et de l'aide

Centres et plateformes

startups.ch. Créer une entreprise en ligne: startups.ch est une plate-forme sur laquelle les entreprises peuvent être créées en ligne. En tant qu'entreprise partenaire, PostFinance apporte en outre son conseil pour l'organisation du trafic des paiements, pour la gestion de la trésorerie et pour les placements monétaires – et participe à hauteur de jusqu'à 250 CHF aux frais de création en cas d'ouverture de compte. [→ startups.ch](#)

Centre Fondateurs Berne. Les créateurs d'entreprise du canton de Berne peuvent bénéficier jusqu'à trois heures de coaching gratuit au Centre Fondateurs Berne d'InnoBe. Une base de données de connaissances en ligne est à la disposition de tous les fondateurs et start-ups. [→ innobe.ch/centre_fondateur](#)

Plate-forme Fondateurs du canton de Zurich. Infos, exemples et modèles par branche et situation: par exemple pour les restaurateurs, prestataires, indépendants en activité annexe. [→ gruenden.ch](#)

Réseaux et échanges

Journée suisse des PME. Journée nationale dédiée aux PME. Cette manifestation annuelle propose des exposés, des ateliers et de nombreuses occasions d'échanges. [→ kmu.unisg.ch](#)

Institut für Jungunternehmen (IFJ). Cette plate-forme montre pas à pas comment créer une S.à.r.l. ou une SA à moindre coût. [→ firmen-gruendung.ch](#)

Institut für Jungunternehmen (IFJ). Avec ses «Venture Apéros», l'IFJ offre de précieuses occasions d'échanges dans neuf villes, ainsi qu'une offre complète de cours dans le cadre des «Unternehmerschmiede». [→ ifj.ch](#) et [unternehmerschmiede.ch](#)

Réseaux féminins

Nefu. Réseau pour les femmes chefs d'entreprise unipersonnelle. [→ nefu.ch](#)

Swiss business women. Association des femmes cadres et chefs d'entreprise en Suisse. [→ wirtschaftsfrauen.ch](#)

Foka. Forum des femmes actives suisses du commerce [→ foka.ch](#)

Femmes PME Suisse. Union suisse des arts et métiers USAM [→ kmufrauenschweiz.ch](#)

Assurance et prévoyance

Ce qu'il faut savoir sur les 1^{er} et 2^e piliers. Vous trouverez des conseils sur les thèmes de l'assurance sociale et des PME à l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS): [→ www.bsv.admin.ch/kmu.](#) Notices sur l'AS/AI/APG/AC sur [→ avs-ai.info](#)

Caisse de compensation. Vous trouverez une liste des caisses de compensation fédérales, cantonales et des associations professionnelles sur [→ avs-ai.info](#), sous le mot-clé «Caisses de compensation AVS».

Fondation Institution supplétive LPP: l'institution de prévoyance nationale est une fondation mandatée par la Confédération qui sert d'institution supplétive pour le 2^e pilier. Elle est la seule caisse de pension en Suisse à accepter sans exception tout employeur ainsi que toute personne qui le souhaite, sous réserve qu'elle remplisse les conditions légales. [→ aeis.ch](#)

Conseil, coaching et perfectionnement

Adlatus. Ce réseau de 300 anciens cadres dirigeants assiste les entreprises notamment dans les domaines de la création d'entreprise, du businessplan et des start-ups. [→ adlatus.ch](#)

KMU-HSG. L'Institut PME de l'université de St-Gall propose de nombreuses offres de formation et de perfectionnement ainsi que des cours pour les entrepreneurs. [→ kmu.unisg.ch](#)

Fédération suisse des avocats. L'organisation faîtière des avocats assermentés propose sur Internet une fonction de recherche par domaines (p. ex. «Droit des sociétés et des entreprises») et par cantons ou lieu de résidence. [→ anwaltssuche.sav-fsa.ch](#)

Conseils pour fondateurs

Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco). Le portail PME du Seco propose de nombreuses informations pour les entreprises, de la création à la planification de la succession, en passant par la gestion de l'entreprise. [→ pme.admin.ch](#)

PostFinance. Dans le dossier «Création d'entreprise», PostFinance fournit des informations enrichissantes et des check-lists utiles. [→ postfinance.ch/dossier](#)

StartBiz. Une prestation du Seco pour assister et simplifier les créations d'entreprises. [→ startbiz.ch/kmuapp/home](#)

Modèles de businessplan

Institut für Jungunternehmen (IFJ). L'IFJ, premier interlocuteur des start-ups depuis 20 ans, propose avec le «Businessnavigator» un logiciel spécifique pour les businessplans, avec des textes types, des conseils et des possibilités de test. [→ businessnavigator.ch](#)

Finances

Offre de lancement de PostFinance. L'offre de lancement de PostFinance couvre différents besoins financiers d'une jeune entreprise: comptes commerciaux et PostFinance Cards, e-finance, trafic de paiement électronique, conseils, etc. Gratuit pour les nouveaux fondateurs. [→ postfinance.ch/offredelancement](#)

Administrations

Registre du commerce. Vous trouverez l'adresse de votre Office du registre du commerce cantonal dans le répertoire de tous les offices du registre du commerce. [→ handelsregisteramt.ch](#)

Taxe à la valeur ajoutée. Informations et inscription auprès de l'Administration fédérale des contributions. [→ estv.admin.ch/mwst](#)

Glossaire

Business Angel: il s'agit de personnes privées fortunées, souvent d'entreprises établies, qui investissent dans de jeunes entreprises pour des raisons personnelles, idéologiques et/ou financières. Outre le capital, elles offrent à la start-up l'opportunité de profiter d'expériences et de relations.

Cashflow: le flux de trésorerie, ou cash-flow, est l'excédent de liquidités résultant de l'activité économique d'une entreprise pendant une période donnée. Ce solde se rapporte aux revenus et dépenses qui ont une incidence sur le succès, mais aussi sur les paiements, et qui conduisent donc dans la même période à des encaissements ou des dépenses.

Chaîne de valeur: le modèle de chaîne de valeur de Michael Porter décrit les étapes de la production comme une succession logique d'activités.

Courbe d'apprentissage: dans le contexte économique, la courbe d'apprentissage décrit la hausse de productivité et de qualité en fonction de l'expérience croissante, par exemple dans le processus de production, et notamment dans la production de série.

Créditeurs: ce terme de la comptabilité financière désigne les créanciers ou créances en suspens de l'entreprise par rapport à des livraisons ou des prestations perçues. Il s'agit généralement de dettes à court terme de l'entreprise. Elles font partie des capitaux étrangers à court terme.

Débiteurs: ce terme de la comptabilité financière désigne les débiteurs de l'entreprise ou les créances en suspens de l'entreprise résultant de livraisons ou de prestations fournies. Dans le bilan, les débiteurs font partie des actifs circulants.

Déduction de l'impôt préalable: cette déduction concerne la taxe à la valeur ajoutée (TVA). Les entreprises qui se sont enregistrées auprès de l'Administration fédérale des contributions selon la méthode du réel (et non pas de l'imposition forfaitaire) peuvent faire valoir la TVA déjà payée aux fournisseurs ou sur les importations et donc déduire cet impôt préalable de leur dette fiscale.

Désinvestissement: la vente de biens matériels faisant partie des actifs (p. ex. machines, véhicules, immobilier) est désignée comme désinvestissement et constitue donc le contraire de l'investissement.

Economie d'échelle: terme analogue à effet d'échelle, voire synonyme, qui désigne l'effet d'échelle au sens le plus large de l'avantage que présente le volume ou la taille. Pour les entreprises par exemple, l'économie d'échelle est d'autant plus importante que la production ou le chiffre d'affaires est élevé, tandis que les coûts fixes et les charges d'exploitation pèsent moins lourds dans la balance.

Effet d'échelle: on parle d'effet d'échelle ou d'Economies of scale lorsque les coûts de production par unité fabriquée diminuent. La réduction des coûts est obtenue par des gains en termes d'efficacité ou des prix d'achat inférieurs des matières premières.

Factoring: avec le factoring, une entreprise délègue les créances débitrices à un «factor» – une banque ou une entreprise spécialisée dans le recouvrement de créances – et se crée ainsi une plus grande marge de manœuvre financière. Pour l'encaissement et éventuellement aussi le risque de défaillance, le factor perçoit une part des créances.

Incidence sur le bilan: sont désignées comme ayant une incidence sur le bilan les transactions commerciales qui ont un impact sur les actifs de l'entreprise. Pour l'essentiel, il s'agit d'investissements en machines, immeubles, appareils. Des valeurs immatérielles peuvent toutefois aussi avoir une incidence sur le bilan, comme par exemple, le dépôt d'un brevet, la création d'une marque ou une nouvelle image visuelle de l'entreprise.

Intérêt adapté au risque: ce taux d'intérêt tient compte du risque de défaillance du preneur de crédit, sous la forme d'un surcoût par rapport au taux d'intérêt sans risque d'un bon du Trésor de la Confédération de même durée par exemple.

Leasing: alternative de financement, le leasing signifie que le donneur de leasing acquiert un objet d'investissement qu'il permet au preneur de leasing d'utiliser moyennant le paiement d'une commission de leasing régulière. A l'issue de la durée convenue, l'objet revient en règle générale au donneur de leasing.

Micro-entreprise: entreprise qui, selon la définition, emploie moins de 5 ou de 10 collaborateurs. Les entreprises unipersonnelles et les indépendants à temps partiel sont aussi considérés comme micro-entreprises.

Modèle d'affaire: le modèle d'affaire sert à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise au quotidien. Il décrit comment cette dernière peut générer de la valeur ainsi que des recettes sur le marché cible.

Obligation de garantie: avec la garantie, le fabricant ou le fournisseur d'une chose s'engage à résoudre tout problème dans un délai de garantie défini par la loi ou par contrat.

Protection juridique passive: la protection juridique passive décrit une prestation de compagnies d'assurances consistant à assister les entreprises et les particuliers dans la défense contre des prétentions injustifiées ou exagérées.

Risque de responsabilité civile: la responsabilité civile signifie qu'une entreprise doit faire face aux dommages causés à des tiers. Elle peut résulter soit d'un contrat, soit de la législation. La responsabilité civile pré suppose généralement une faute (intentionnelle ou par négligence). Il existe toutefois aussi une responsabilité civile indépendante d'une faute, comme par exemple la responsabilité concernant les produits.

Unique Selling Proposition: caractéristique de vente unique, la Unique Selling Proposition désigne la prestation unique avec laquelle une offre se différencie nettement de la concurrence. L'USP doit avoir de la teneur, pouvoir être défendue face à la concurrence et être adaptée au groupe cible. Elle s'exprime en prix, temps et qualité.

Valeur actuelle: valeur actuelle d'un paiement futur. Plus le futur est loin, moins la valeur actuelle est élevée. Le calcul se fait par diminution des intérêts au moyen d'un taux d'intérêt adapté au risque.

Venture Capital: aussi appelé capital risque, le venture capital est le capital propre qu'une société de participation investit hors bourse dans des entreprises, généralement de jeunes entreprises avec un fort potentiel de croissance et un risque d'investissement accru.

Dans le prochain numéro ...

Présentation. La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» sera consacrée au «suivi de la clientèle».

Dans les petites entreprises (PE) aussi, le marketing et la publicité ont généralement pour but de faire connaître une entreprise ou une offre et d’augmenter les ventes de produits ou de prestations. Les mesures sont principalement focalisées sur l’acquisition de nouveaux clients.

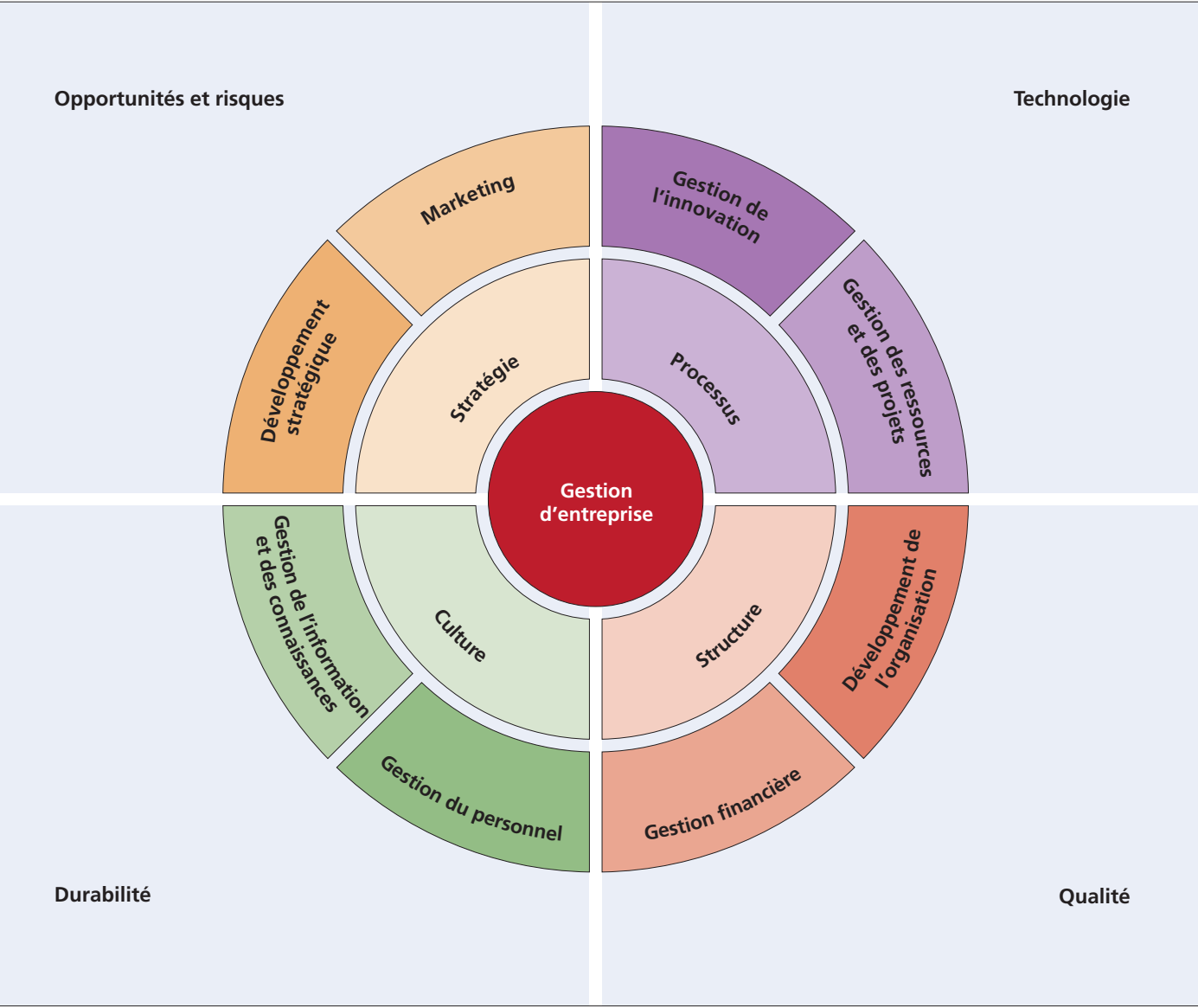
Acquérir de nouveaux clients coûte dix fois plus cher que de conserver les clients existants. Cela vaut donc la peine d’investir dans des relations clients fructueuses à long terme. Ce faisant, l’objectif économique est de fidéliser les clients sur le long terme. Car les clients fidèles sont moins sensibles aux prix, plus tolérants en cas de problèmes et plus rapidement disposés à acheter des produits supplémentaires ou haut de gamme, voire d’autres prestations.

Etant donné que dans les PE il est principalement question de relations clients étroites et personnelles, le suivi des clients est une tâche qui doit revêtir une grande priorité auprès des dirigeants. Si vous assurez un suivi correct de vos clients, le patron est en mesure de détecter plus rapidement leurs besoins et de savoir si l’offre appropriée est disponible.

Dans l’édition de novembre, nous vous montrerons ce que la PE peut faire avant, pendant et après le processus d’achat en termes de suivi du client.

Vous avez perdu le coupon de commande? Vous pouvez commander le magazine sur Internet à l’adresse: www.postfinance.ch/pe

Le modèle de gestion de la petite entreprise



La création d'entreprise, une tâche interactive. Créer une entreprise est un défi, envers et contre tout. C’est un défi exigeant qui demande de la patience, de la persévérance et de l’obstination. Sur le plan de l’économie d’entreprise, le processus de création est une tâche qui, comme le montre le modèle de gestion d’entreprise PE (schéma 01), concerne de quelque façon que ce soit tous les domaines de la direction et de nombreuses fonctions. Une planification minutieuse s’impose par conséquent ainsi qu’une mise en

œuvre clairvoyante des étapes définies pour identifier les opportunités, reconnaître les risques et conduire ainsi l’entreprise vers le succès.

Vue d'ensemble des fonctions et des tâches. Le magazine «pe – Gestion de la petite entreprise» traite de sujets relatifs à la gestion d’entreprise issus du modèle du professeur Urs Frey. Dans l’anneau intérieur, on retrouve les quatre grands domaines dans lesquels ces thèmes s’inscrivent: objectifs à long terme (stratégie), conception des processus (pro-

cessus), coordination des diverses tâches (structure), système de représentation de valeurs commun à tous les collaborateurs (culture). Dans l’anneau extérieur, on distingue les huit grands domaines d’action du chef d’entreprise: développement stratégique, marketing, gestion de l’innovation, gestion des ressources et des projets, développement de l’organisation, gestion financière, gestion du personnel et gestion de l’information et des connaissances. Tout cadre doit remplir ces fonctions pour gérer son unité ou l’entreprise tout entière. Le mo-

dèle d’Urs Frey comprend également quatre fonctions transversales (opportunités et risques, technologie, qualité et durabilité), qui concernent tous les domaines et touchent à des thèmes centraux influant fortement sur l’ensemble de l’entreprise.

Dans les numéros précédents:



N° 1, novembre 2008: Gestion du personnel

La gestion du personnel est une fonction clé au sein de l'entreprise. Ce numéro apporte des conseils pour le recrutement, l'évaluation et le développement des collaborateurs.



N° 2, mai 2009: Politique des prix

Face à une pression sur les prix toujours plus importante, les dirigeants des petites entreprises doivent définir leur stratégie. La politique des prix est liée au positionnement de l'entreprise et de ses produits ou services. Ce numéro aborde le thème de la fixation des prix dans le commerce, l'industrie et les services.



N° 3, novembre 2009: Les étapes du développement

Les entreprises traversent différentes phases, de la fondation et de la croissance à la cession ou la vente en passant par les crises et les restructurations. Ce n'est qu'en identifiant précocement ces phases et en prenant les mesures adéquates que l'on peut conduire son entreprise au succès.



N° 4, mai 2010: Gestion financière

Ce numéro traite de la manière de structurer judicieusement les finances d'une petite entreprise, des points cruciaux en matière de rentrées et de sorties d'argent, et de la meilleure façon de les maîtriser.



N° 5, novembre 2010: Publicité

Les petites entreprises doivent communiquer pour être visibles sur le marché. Une publicité bien pensée leur permet de se positionner auprès de leur cible, de se démarquer de la concurrence et d'améliorer leur chiffre d'affaires.



N° 6, mai 2011: Gestion de soi

La direction d'une petite entreprise commence par la capacité de son chef à se gérer. Savoir exploiter au mieux ses ressources personnelles, apprendre à déléguer et adopter des modes de travail efficaces: voilà les secrets d'une gestion de soi réussie.



N° 7, novembre 2011: Stratégie

La stratégie d'une entreprise est comme une carte géographique qui montre le chemin pour accéder aux objectifs de l'entreprise. L'élaboration d'une stratégie permet de se concentrer sur l'essentiel et d'identifier les opportunités et les risques.

Vous pouvez commander gratuitement un numéro ou vous abonner sur www.postfinance.ch/pe.

pe – Gestion de la petite entreprise

Édité par PostFinance en collaboration avec l'Institut suisse pour les PME de l'Université de St-Gall

KMU-HSG

L'«Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises» (KMU-HSG) existe depuis 1946. Rattaché à l'Université de St-Gall, c'est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement supérieur. Des coopérations avec des chercheurs et de nombreux instituts de recherche lui permettent de compléter ses compétences. www.kmu.unisg.ch

PostFinance

Entreprise de prestations financières, PostFinance est une unité performante de La Poste Suisse. Elle est numéro 1 dans le domaine du trafic des paiements en Suisse et dans celui de la gestion électronique des comptes (e-banking). PostFinance offre aux particuliers et aux entreprises une gamme complète et innovante de services financiers dans les domaines des paiements, des placements, de la prévoyance et du financement. www.postfinance.ch