Guide pratique

Créer son entreprise

AXA winterthur

réinventons la protection financière

Mentions légales

AXA Assurances SA
Management du segment PME
Production: Swisscontent Corp., Zurich

© AXA Assurances SA 2011
Tous droits réservés

Sommaire

Avant-propos 7

Objectif: devenir indépendant 9
L'idée commerciale 9
Le pas vers l'indépendance 10
Devenir indépendant après une restructuration 11
Des chômeurs indépendants 12

Choix de la forme juridique 13
La société simple 13
La raison individuelle 13
La société en nom collectif 14
La société en commandite 14
La société anonyme 15
La société à responsabilité limitée 16
La société coopérative 16
L'association 20

Les premiers pas 21
Le business plan 21
Le financement 23
L'analyse de marché 23
La définition de la stratégie 25
Moins égal mieux 26
L'offre et la demande 26
Les mesures marketing 27
Frais de distribution souvent élevés 27
Clarification des questions de base 28

Sécurité et assurances 29
AVS/AI/APG 29
Prévoyance professionnelle 31
Prestations surobligatoires 34
Part patronale supérieure 35
Capital de libre passage comme capital de départ 35
Prévoyance privée pilier 3a 36
Optimisation fiscale 37
Compte et police 3a 38
Prévoyance privée pilier 3b 38
Assurance-chômage 39
Assurance-accidents 40
Assurance d'indemnités journalières en cas de maladie 43
Assurances sociales 44
Assurances individuelles 45
Allocations familiales 47
Assurance de patrimoine 48
Différents modèles 49
Bâtiments et biens meubles 50
Pertes d'exploitation 51
Assurance risques de transport 52
Assurance crédit 52
Protection juridique 52

Finances 53
Formes de financement 53
Aides publiques 54
Cautionnements 55
Obligation de tenir une comptabilité 55
Clôture annuelle 55
Bilan 57
Compte de résultat 57
Planification budgétaire 59
Coûts fixes et coûts variables 59
Cash-flow: le chiffre-clé 61
Base d'imposition 61
Imposition des sociétés en raison individuelle et des sociétés de personnes 61
IImposition des sociétés de capitaux 62
Taxe sur la valeur ajoutée 63

Croissance et succession 65
Boutique financière RMF 65
Principe de l'expérience et de l'erreur 66

Stratégies 66
Politique de distribution 67
Phases de régression 68
Connaître ses concurrents 68
Retrait radical 69
Réduire pour assainir 69
Règlement de la succession 70
Absence d'une stratégie de transmission 71
Conséquences générales de la succession 72

Annexes 73
Adresses et liens utiles 73
Index de mots-clés 77

Avant-propos

Chères jeunes entrepreneuses,
Chers jeunes entrepreneurs,

Chaque année, près de 12 000 personnes fondent une nouvelle société en Suisse. L'économie vit de cet esprit d'entreprise, garant de l'innovation et du progrès. Motivés par une nouvelle idée commerciale et la perspective de changer les choses, les futurs entrepreneurs sont pourtant vite confrontés à de nombreuses tâches et obligations administratives.

Afin de trouver les solutions les mieux adaptées à votre projet commercial et de garantir la réussite de votre entreprise dès le départ, nous avons rédigé le présent guide à votre intention. Vous y trouverez les réponses aux principales questions que se pose tout jeune entrepreneur. Il s'agit tant du choix de la forme juridique que de réflexions relatives à la protection de votre famille, de votre entreprise et de vos collaborateurs. Autant de questions auxquelles AXA Winterthur vous apportera des réponses claires et complètes. Ce n'est pas un hasard si, chaque année, quelque 3000 créateurs d'entreprises font confiance à AXA Winterthur pour les accompagner sur le chemin de l'indépendance.

Nous sommes heureux de pouvoir vous soutenir dans cet objectif. En vous souhaitant tout le succès mérité et la satisfaction personnelle que vous recherchez, je vous adresse mes meilleures salutations.

Philippe Egger
CEO AXA Winterthur

Objectif: devenir indépendant

Les salariés ont un revenu régulier, sont automatiquement assurés auprès des institutions sociales, et le déroulement de leur journée est plus ou moins planifié. S'ils sont mécontents de leur employeur, ils peuvent lui tourner le dos et démissionner. Alors pourquoi devenir indépendant?

Certains salariés souhaitent quitter la routine quotidienne et réaliser leur propre projet. En s'investissant personnellement, ils peuvent développer une idée commerciale et, qui sait, devenir peut-être un jour un deuxième Bill Gates.

D'autres veulent être indépendants, souhaitent travailler où et quand ils le désirent et ne veulent pas d'un chef qui contrôle leur travail en permanence. Ils bénéficient généralement de longues années d'expérience dans un certain secteur et d'un extraordinaire savoir-faire technique. Ils développent alors pour leur propre compte un produit ou un service qui leur est particulièrement familier. La plupart des créateurs d'entreprise commencent ainsi.

Parfois, ce sont les managers qui deviennent entrepreneurs. C'est le cas dans les petites entreprises qui ne trouvent pas de successeurs au sein de la famille du propriétaire, ou lorsque des divisions sont externalisées par de grands groupes. Ces unités ont alors le choix de se vendre à une autre entreprise ou de devenir des sociétés autonomes.

Une activité indépendante peut également s'avérer une chance pour le chômeur. Toute personne ne trouvant pas d'emploi peut ainsi pallier l'arrêt des indemnités de chômage.

L'idée commerciale

Certaines entreprises de renom ont vu le jour de la manière suivante: quelque part dans une cave, un garage ou une chambre en colocation, une idée commerciale originale prend forme. Le passe-temps sans contrainte se transforme, de façon inattendue, en un authentique business. Soudain, le hobby devient une profession à part entière.

Bon nombre de ces entrepreneurs n'avaient pas prévu de se mettre à leur compte comme un objectif de carrière en soi. Souvent, ces sociétés ont été créées fortuitement, avec une idée originale et spontanée. Il n'est pas rare que cette idée soit développée pendant les heures de loisirs, parallèlement au vrai gagne-pain du créateur. Progressivement, on se rend compte que le produit répond à un réel besoin des clients. Et c'est seulement dans une troisième éta-

pe que les structures et la forme juridique sont adaptées et que le créateur devient finalement un entrepreneur. Quelques exemples de sociétés nées de cette façon: le fabricant d'ordinateurs Apple, le réseau social Facebook, le fabricant de sacs Freitag ou encore le micro-scooter (ou trottinette) de Wim Ouboter.

Liste de contrôle: facteurs de réussite d'une idée commerciale

Le plus grand nombre de ces conditions devrait être rempli:

- le produit doit répondre à un véritable besoin sur le marché
- le produit doit présenter un avantage pour les clients
- l'entreprise doit se distinguer par son caractère unique
  le rapport qualité/prix doit être équi-libré
- l'idée doit être protégée de manière à éviter autant que possible la contrefaçon
- les obstacles pour introduire le produit sur le marché doivent être limités, et il ne doit pas exister de situation de concurrence «cannibalisante»
- l'entreprise doit disposer des compétences nécessaires à la commercialisation du produit

Cependant, introduire un tout nouveau produit sur le marché comporte des risques: seules trois idées sur cent connaissent un succès durable sur le marché. En effet, commercialiser un nouveau produit requiert la mise en place de structures de vente et de distribution.

Le pas vers l'indépendance

Selon des enquêtes réalisées en Allemagne, 95 % des nouvelles sociétés ne voient pas le jour grâce à une nouvelle idée. La grande majorité des créateurs d'entreprise choisissent de devenir indépendants dans un domaine qui leur est déjà familier et dans lequel ils ont déjà acquis de l'expérience professionnelle.

Ils sont qualifiés et décident, au bout de nombreuses années d'expérience en tant que salariés, de se mettre à leur compte, de devenir leur propre chef et de jouir de leur liberté. A cela s'ajoute le fait que, généralement, les spécialistes d'un domaine disposent déjà d'un vaste réseau de contacts et connaissent personnellement les clients et fournisseurs potentiels. Il n'est pas rare que leur ancienne clientèle les suive dans la nouvelle entreprise. En ce qui concerne la situation de marché, les chances de réussite sont donc considérablement plus élevées que lorsqu'une entreprise est fondée sur la base d'une toute nouvelle idée commerciale.

Dans ce cas, les risques d'échec sont plutôt liés à l'organisation administrative ainsi qu'à la planification financière. L'entrepreneur ne doit en aucun cas sous-estimer ces risques: la probabilité que les indépendants

échouent au cours des trois premières années de leur activité est en effet de 50%, la plupart du temps, faute de liquidités (cf. chapitre «Finances»).

Devenir indépendant après une restructuration

Le chemin vers l'indépendance est parfois dicté par des circonstances extérieures, par exemple, une succession à régler ou un nouveau concept de groupe. La difficulté réside parfois dans la recherche d'un successeur ou dans le fait qu'un service ou une société ne cadre plus avec le nouveau concept de groupe. Il arrive alors que les anciens cadres dirigeants deviennent des entrepreneurs indépendants. Si l'ancien management rachète une entreprise, on parle d'un management buyout (MBO). Tel fut le cas de l'entreprise de sanitaires Geberit, qui a résolu le problème de succession par une participation mixte du management et d'une société d'investissement, ou d'une ancienne unité commerciale de Siemens Suisse, Albis Technologies. Cette dernière a été détachée du groupe lors de la restructuration.

L'avantage que présente le rachat d'une entreprise par son management est que la nouvelle société peut poursuivre les relations d'affaires avec des clients existants ou que, dans le cas d'une externalisation par la société mère, elle bénéficie encore de nombreux mandats. En outre, les nouveaux chefs d'entreprises connaissent parfaitement la situation effective de la société et les processus internes.

Les PME en Suisse

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont très répandues en Suisse: 99% des entreprises helvétiques emploient moins de 250 collaborateurs, et 90% d'entre elles sont des micro-entreprises avec un maximum de 10 collaborateurs. Trois quarts des employés suisses travaillent pour une PME. Selon une étude réalisée par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), la Suisse serait très dynamique par rapport aux pays européens, avec un taux net de création de nouvelles entreprises de 3% par an (inscriptions au registre du commerce).

Des chômeurs indépendants

Pour les chômeurs de longue durée, devenir indépendant peut s'avérer une bouée de sauvetage.

Une personne qui a perdu son emploi, ne trouve pas de nouveau travail et arrive en fin de droit risque fort de devoir dépendre tôt ou tard de l'aide sociale. Devenir indépendant peut constituer une solution. Un chômeur de longue durée sur cinq choisit cette option.

L'assurance-chômage soutient les personnes qui souhaitent fonder leur propre entreprise. Celles-ci peuvent compter sur des aides et subventions; à commencer par des cours de gestion d'entreprise, la poursuite du versement des indemnités journalières, ou encore la prise en charge du risque de perte lorsqu'une caution existe.

Choix de la forme juridique

Quiconque entend créer une entreprise est rapidement confronté à d'importantes questions juridiques. En effet, toutes les formes juridiques ne conviennent pas à toutes les entreprises.

Le choix de la forme juridique est une décision importante et constitue le point de départ pour toute entreprise. Il s'agit de trouver la forme juridique qui correspond le mieux aux besoins de l'entreprise, minimise les risques, garantit une autonomie maximale et présente en outre des avantages fiscaux (cf. tableau p. 18/19).

La société simple

La société simple est – comme son nom l'indique – la forme la plus simple de la société de personnes. En général, les sociétés simples ne sont créées que pour une courte durée, comme le consortium de construction qui, après la finition du bâtiment, est à nouveau dissout. La création d'une société simple n'exige pas de forme spécifique.

Vu de l'extérieur, une société simple se présente comme une communauté d'intérêts économiques. Ainsi, il arrive souvent qu'en pratique, une société naisse sans même que les participants ne s'en rendent compte. Cette ignorance peut avoir des retombées en matière de responsabilité. Par exemple, lorsque, dans un cabinet professionnel, des collègues indépendants commandent ensemble du papier, mais l'un des partenaires ne s'acquitte pas de sa part de la facture. En outre, la société simple n'est en aucun cas adaptée aux relations commerciales.

La raison individuelle

La raison individuelle est l'une des formes juridiques les plus appréciées des jeunes entrepreneurs. Actuellement, la Suisse compte quelque 150 000 raisons individuelles. D'un point de vue juridique, cette forme est préconisée lorsqu'une seule personne physique exerce une activité commerciale, c'est-à-dire qu'elle gère un commerce ou une société.

Le propriétaire de la raison individuelle assume le risque d'entreprise et en répond avec sa fortune personnelle et commer-ciale. En contrepartie, il détermine à lui seul la politique commerciale de son entre-prise. Si l'entreprise a du succès, elle peut facilement être transformée en société de capitaux. Si elle échoue, la liquidation est plus facile que dans le cas d'autres formes juridiques. Le propriétaire d'une raison indivi-

duelle est considéré par l'AVS comme indépendant et peut retirer, dans l'année suivant le début de son activité indépendante, ses avoirs du 2e et du 3e pilier. Comme cette opération s'avère impossible pour le propriétaire d'une société anonyme ou d'une Sàrl, l'entrepreneur passe en général d'abord par la création d'une raison individuelle et la transforme plus tard en société de capitaux.

La raison individuelle commence à exister à partir du moment où le propriétaire initie son activité commerciale. Lorsque le chiffre d'affaires annuel dépasse 100 000 CHF, la raison individuelle doit être inscrite au registre du commerce; en dessous de cette limite, l'inscription est facultative.

La société en nom collectif

Lorsque deux ou plusieurs personnes physiques (des individus, par opposition à des personnes morales) s'associent afin d'exploiter ensemble une entreprise, on parle de société en nom collectif.

D'un point de vue juridique, la société en nom collectif n'a pas de personnalité juridique propre et n'est donc pas une personne morale. En tant qu'entreprise, la société en nom collectif n'est pas assujettie à l'impôt. Toutefois, les associés sont imposés directement sur leur salaire, sur l'éventuelle part de bénéfices, sur les revenus des fonds propres et sur leur fortune.

Les associés sont responsables à concurrence de leur fortune personnelle, de manière solidaire et illimitée. L'inscription au registre du commerce est obligatoire.

La société en commandite

La société en commandite ne joue qu'un rôle mineur au sein de l'économie helvétique. La Suisse compte actuellement quelque 2500 sociétés en commandite.

L'obligation de révision

Les SA et les Sàrl doivent disposer d'un organe de révision. Ce dernier doit établir un rapport de gestion annuel et le soumettre lors de l'assemblée générale des actionnaires ou des associés. Le processus de contrôle prévoit une révision ordinaire pour les SA de taille importante et les Sàrl qui ont dépassé, deux années de suite, deux des trois valeurs limites suivantes:

- Total du bilan: 10 millions CHF
- Chiffre d'affaires: 20 millions CHF
- 50 employés ou plus à plein temps

Si ces seuils ne sont pas atteints, une révision restreinte suffit.
Si tous les actionnaires ou associés sont unanimes et si la société ne compte pas plus de dix emplois à temps plein, il est même possible de renoncer au contrôle restreint et donc à toute révision.

Le principe de la société en commandite est similaire à celui des sociétés en nom col-lectif. La différence réside dans le fait qu'un des associés – le commandité – assume la responsabilité pour les obligations contractées à concurrence de sa fortune privée. Les autres associés – les commanditaires – ne sont responsables qu'à hauteur d'un certain apport, le montant de la commandite.

La société anonyme

Une société anonyme (SA) peut être constituée par une ou plusieurs personnes physiques ou morales. Ces dernières apportent un certain capital qui est divisé en sommes partielles – les actions. La société anonyme est la forme juridique la plus fréquente en Suisse (environ 187 000 actuellement).

Seule la fortune sociale répond des obligations de la société anonyme. En cas de faillite, les associés ne perdent donc que leur capital-actions, mais non leur fortune privée.

Le capital-actions doit au moins s'élever à 100 000 CHF. Toutefois, lors de la création, seulement 20% doivent être versés (libérés) et s'élever au minimum à 50 000 CHF. De nombreux associés peuvent participer à volonté au capital-actions. Les actions peuvent être émises au nom du propriétaire (actions nominatives) ou de manière anonyme (actions au porteur).

Le conseil d'administration est l'organe suprême de supervision et d'organisation de la société anonyme. Les administrateurs sont personnellement responsables des dommages causés par la violation intentionnelle ou par négligence des obligations. L'assemblée générale annuelle (AG) des actionnaires constitue l'organe supérieur d'une SA.

Opting out pour PME

Depuis 2008, les petites et moyennes entreprises ont la possibilité de renoncer au contrôle restreint (opting out), conformément au code des obligations (art. 727a par. 2). La condition est que tous les associés d'une société anonyme, d'une Sàrl ou d'une société coopérative y consentent. En outre, la société ne doit pas disposer d'un effectif supérieur à 10 emplois à temps plein en moyenne annuelle. La renonciation doit également s'appliquer aux années à venir. Néanmoins, tout associé a le droit d'exiger un contrôle restreint au plus tard dix jours avant l'assemblée générale.

La société à responsabilité limitée

La société à responsabilité limitée (Sàrl) est une forme mixte de société anonyme et de société en nom collectif. Avec plus de 118 000 Sàrl, cette forme juridique figure à la troisième place dans le classement des entreprises en Suisse. Toutefois, grâce au capital minimum limité à 20 000 CHF, cette tendance pointe vers le haut.

Chaque associé, qui possède au moins une part sociale, participe au capital social. La totalité du capital social doit être libéré ou couvert par des apports en nature. La contribution minimale par associé, en liquide ou en nature, s'élève à 100 CHF. En cas d'assainissement, elle peut être dépréciée jusqu'à un franc. Contrairement à la société anonyme, les propriétaires des parts doivent être inscrits nommément au registre du commerce.

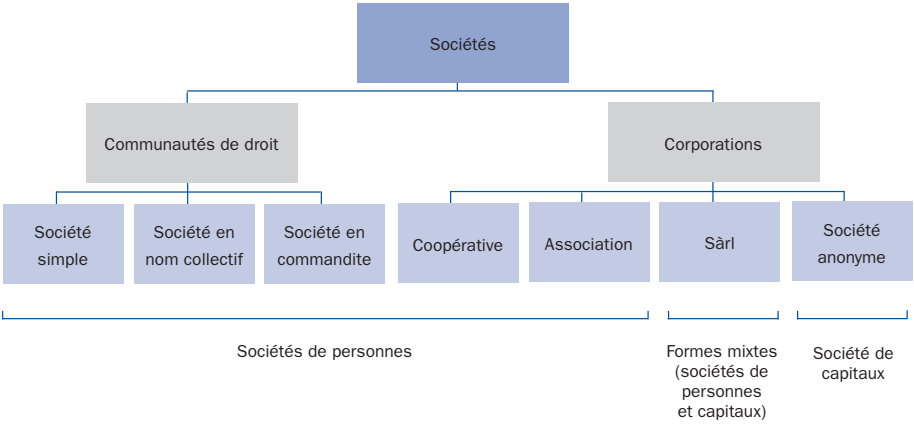
La direction de la Sàrl correspond au conseil d'administration d'une SA. En principe, tous les associés sont autorisés, et obligés, à diriger et à représenter l'entreprise et peuvent se faire remplacer par une personne. L'assemblée des associés est l'organe suprême de la Sàrl.

La société coopérative

La société coopérative place le développement, c'est-à-dire l'entraide économique, au premier rang, comme par exemple les sociétés coopératives immobilières ou d'achat.

Des valeurs «morales» telles que la démocratie directe et le droit de codécision (principe du vote par tête) plaident aussi en faveur de la société coopérative. Le droit de codécision largement appuyé peut pourtant

Les différentes formes de sociétés



constituer une entrave, car il freine les procédures. La forme juridique de la société coopérative est clairement défavorable lors de transactions d'entreprises ou du marché de capitaux.

Les organes de la société coopérative sont l'assemblée générale, l'administration et l'organe de révision.

Liste de contrôle: création d'une entreprise

Toutes les formes juridiques

- Budgétiser les frais de création
- Demander un conseil fiscal et procéder au calcul de l'impôt en rapport avec la création
- Déterminer la raison sociale (à clarifier éventuellement avec le registre du commerce cantonal)
- Désigner la/les personne(s) autorisée(s) à signer
- S'inscrire auprès de la caisse de compensation AVS
- Clarifier l'assujettissement à la TVA. Le cas échéant, déclaration auprès de l'Administration fédérale des contributions

Avec employés

- Inscrire le personnel (y compris propriétaire actif dans l'entreprise pour les sociétés de capitaux) à la caisse de compensation AVS et souscrire les contrats d'assurance obligatoires pour la LPP et la LAA

Toutes les formes juridiques à l'exception de la raison individuelle

- Etablir un contrat de société ou les statuts
- S'inscrire au registre du commerce
- Désigner les organes: le conseil d'administration/les associés, la direction, la commission de gestion ou le comité directeur; l'organe de révision
- Remettre les actes de fondation au notaire et au registre du commerce pour examen préalable, ajustement éventuel
- Exiger une déclaration d'acceptation de l'organe de révision
- Organiser l'assemblée de fondation

Pour les Sàrl et les SA

- Fixer le capital social ou le capital en actions et le fractionnement d'actions, la libération (paiement des actions souscrites)
- Ouvrir dans une banque un compte bloqué pour le capital social
- Libérer le montant du versement des actions ou du capital social auprès de la banque (présenter un extrait du registre du commerce)
- Emettre des certificats d'actions ou du capital social, ouvrir un registre des actions/des associés

Aperçu des formes juridiques

	Autonomie d'entreprise	Capital minimum (CHF)	Impôts	Frais de fondation (minimum; approximatifs; CHF)
Société simple* (Art. 530 – 551 CO)	Inappropriée aux relations commerciales	Aucun (actif circulant seul)	Impôts sur le revenu et la fortune	Aucun; inscription au registre du commerce impossible
Raison individuelle* (Art. 945 – 953 CO)	Très importante	Aucun (actif circulant seul)	Impôts sur le revenu et la fortune	Le formulaire d'inscription suffit. Inscription au registre du commerce à partir d'un chiffre d'affaires de 100 000: frais de 200
Société en nom collectif ou en commandite* (Art. 552 – 593 et 594 – 619 CO)	Importante	Aucun (montant sur la base du contrat)	Impôts sur le revenu et la fortune	Le formulaire d'inscription suffit. Inscription au registre du commerce à partir d'un chiffre d'affaires de 100 000: frais de 400
Société à responsabilité limitée (Sàrl)** (Art. 620 – 763 CO)	Moyenne	20 000	Impôts sur le bénéfice et le capital; double imposition des dividendes	Frais d'inscription au registre du commerce: 1000 Acte authentique: traditionnel: 1000; électronique: 600 Statuts, inscription
Société anonyme (SA)** (Art. 772 – 827 CO)	Moyenne	100 000; 50 000 au minimum ou 20% du capital à libérer	Impôts sur le bénéfice et sur le capital; double imposition des divi-dendes	Frais d'inscription au registre du commerce: 1000 Acte authentique: traditionnel: 1000; électronique: 600 Statuts, inscription
Société coopérative* (Art. 828 – 926 CO)	Faible	Aucun	En principe minimaux	Frais d'inscription au registre du commerce: 600
Association* (Art. 60 – 79 CC)	Faible	Aucun	En principe minimaux	Frais d'inscription au registre du commerce: 600 Procès-verbal de fondation, statuts, inscription

* Société de personnes
** Société de capitaux

Frais de conseil (approximatifs; CHF)	Responsabilité civile	Obligation de tenir une comptabilité	Obligation de révision (minimum)
Aucun	Sur l'ensemble du patrimoine privé	Aucune	Aucune
500 – 1000	Sur l'ensemble du patrimoine privé	Oui, si inscription au registre du commerce	Facultative
2000 – 5000	Sur l'ensemble du patrimoine privé; exception: commanditaires (commandite)	Comptabilité sim-plifiée si inscription au registre du commerce	Facultative
Traditionnel: 4000 – 6000; électronique: 200 – 600	Sur le capital social uniquement; responsabilité privée partielle et obligation de versement complémentaire (au maximum double apport en capital social)	Comptabilité en partie double; directives strictes en matière d'établissement des comptes	Révision limitée ou clause d'opting out si tous les associés la refusent (cf. page 15)
Traditionnel: 5000 – 7000; électronique: 300 – 900	Sur le capital-actions uniquement; responsabilité partielle privée des organes également	Comptabilité en partie double; directives strictes en matière d'établissement des comptes	Révision limitée ou clause d'opting out (cf. page 15)
1000 – 2000	Sur la fortune de la coopérative uniquement, sauf si les statuts prévoient d'autres clauses	Comptabilité en partie double	Révision limitée ou clause d'opting out (cf. page 15)
En principe aucun	Sur la fortune de l'association, sauf si les statuts prévoient d'autres clauses	Comptabilité simplifiée	Facultative, excepté pour les grandes associations et si obligation de versement complémentaire d'après les statuts

L’association

Une association peut aussi être une entreprise gérée selon l’usage commercial, mais poursuit un «but idéal» et n’est pas axée sur le profit. Il s’agit des associations professionnelles ou de certains magasins du Monde (commerce équitable).

Quiconque veut entreprendre une activité commerciale en tant qu’association doit absolument l’inscrire au registre du commerce. Conformément au code civil, le but social ne peut pas être lucratif. Etant donné que l’association doit être liée à un but idéal, elle ne convient pas vraiment pour l’exploitation d’un commerce.

Les premiers pas

Quiconque souhaite fonder une entreprise ne peut éviter d'élaborer une stratégie prometteuse. Il s'agit, outre la création d'un business plan, d'analyser le marché et d'établir un concept de financement réaliste.

Une entreprise a besoin d'un business plan (plan d'exploitation en français) pour deux raisons majeures: il force tout d'abord le management à présenter clairement ses attentes et ses objectifs et donc à les soumettre à un examen systématique. Ce processus permet d'éviter que le fondateur se précipite sans réfléchir dans l'univers des affaires et de réduire ainsi le risque de faillite. Ensuite, le business plan constitue pour l'extérieur un instrument de planification essentiel, grâce auquel les éventuels partenaires commerciaux et investisseurs disposent d'un aperçu détaillé des opportunités et des risques de l'entreprise.

Quant à la forme, le business plan contient des informations relatives aux mesures prévues, à la situation du marché, aux besoins financiers ainsi qu'à la stratégie.

Le business plan

La composition d'un business plan peut, selon l'idée commerciale, varier dans sa forme. Il doit néanmoins contenir les points suivants:

- Résumé de l'essentiel: idée commerciale, perspectives d'avenir, stratégie, management, produits, marché, planification financière, opportunités et risques, éventuellement offre de participation
- Entreprise: forme juridique et structure du capital, propriétaire, partenaires stratégiques et opérationnels, contrôle de gestion, conseillers
- Management et personnel: organigramme, responsabilités, formation et expérience en management des personnes clés, planification et promotion du personnel
- Produits et services: description détaillée des produits et des services ainsi que des avantages pour la clientèle, état du cycle de vie, développement ultérieur et innovation
- Marchés: débouchés (potentiel et croissance), structure de la clientèle, volume de ventes prévu, concurrents, analyse de la concurrence et du marché

- Marketing: marchés cibles et groupe de clients, PR, publicité, vente, distribution, politique de l'assortiment, des produits, des services et des prix
- Risques d'entreprise: analyse du potentiel de risques et des possibilités visant à éviter ou à réduire les risques
- Production et infrastructure: site, installations de production, capacités, stocks, fournisseurs, calculs
- Divers: brevet et protection de la marque, politique de risque et d'assurance, enga-gement public
- Calendrier: délais, objectifs par étape

En outre, l'entrepreneur en herbe est tenu de compléter son business plan par de nombreuses annexes, en particulier: extrait du registre des poursuites, bilan et compte de résultat prévisionnels et plan des liquidités. Le cas échéant, il convient également d'annexer les copies des contrats de crédit et de prêt, des cautionnements, des extraits de comptes de dépôt ainsi que des évaluations immobilières. Ne pas oublier les études de marché, les calendriers, les lettres de référence et les certificats de travail. Et pour terminer, il est possible d'y ajouter des brochures sur l'entreprise, ses produits et éventuellement ceux de ses concurrents.

S'il s'agit d'élaborer un business plan pour la première fois, des modèles et projets types peuvent s'avérer une aide utile. Une liste de ces modèles est disponible sur le site www.pme.admin.ch, à la rubrique «Création d'entreprise». Dans la sous-catégorie «Business plan», il suffit de cliquer, en bas de page, sur le lien «Modèles et exemples pour rédiger un business plan».

Liste de contrôle: business plan

- Déterminer le motif de l'élaboration du business plan (redémarrage, rachat d'entreprise, etc.)
  Constituer une équipe projet
- Elaborer un plan d'action (qui fait
- quoi et quand, etc.)
- Réunir les données de base
- Se procurer les documents manquants
- Développer une stratégie et des mesures pour chaque secteur de l'entreprise
- Elaborer un premier jet du business plan
- Vérifier la vraisemblance des données et des évaluations
- Retravailler le business plan au niveau graphique et rédactionnel
- Faire approuver le plan par l'équipe de projet

Le financement

Le premier objectif d'un entrepreneur doit être d'apporter la plus grande part possible de fonds propres. Ils ne devraient pas être inférieurs à 20% afin d'éviter toute difficulté économique. Sinon, la charge des intérêts devient si lourde qu'elle peut, à elle seule, menacer la survie de l'entreprise.

Pour les raisons individuelles, comme le studio de manucure mentionné à la page 24, les fonds propres doivent, de par la loi, être entièrement constitués de ressources propres. Les tiers ne peuvent participer à l'entreprise que par le biais de prêts (fonds étrangers). Dans les sociétés en nom collectif ou en commandite, la participation de tiers peut uniquement se faire par le biais des fonds propres.
En revanche, les sociétés anonymes et à responsabilité limitée peuvent opter pour l'une ou l'autre possibilité.

Les moyens habituels de réunir des fonds propres sont:

- les propres économies
- la vente de titres
- les capitaux prêtés par la famille et les amis
- les apports en nature (mobiliers et immobiliers)
- le retrait de l'avoir de sa caisse de pensions
- le retrait de l'avoir de la prévention liée 3a;
- le nantissement d'un bien immobilier privé;
- un soutien accordé par les offices régionaux de placement (ORP)
- l'argent «étranger» des banques ou des investisseurs; il fait également partie des fonds propres, dans la mesure où il s'agit de capital-risque ou de capital social, dont le rendement dépend du succès de l'entreprise, contrairement au prêt à taux fixe

L'analyse de marché

Sonder le marché avec précision, notamment la situation des groupes cibles potentiels ainsi que des concurrents, constitue l'élément central pour garantir le succès d'une entreprise. Les questions essentielles à se poser lors de l'analyse de marché sont les suivantes: qui sont les clients potentiels? Quels sont leurs réels besoins? Comment le marché est-il organisé? Les concurrents sont-ils nombreux? Que proposent-ils?

Les instituts spécialisés dans les études de marché fournissent des concepts sur mesure. Toutefois, de tels services s'avèrent souvent trop onéreux pour les petites entre-prises. Celles-ci peuvent toutefois se procurer des informations précieuses par leurs propres moyens, ce qui présente de nom-breux avantages: en procédant soi-même à l'étude de marché, on sent mieux ce qui est nécessaire à la réussite du lancement d'un produit ou d'un service.

En outre, une liste de contrôle détaillée est disponible sur www.pme.admin.ch, à la rubrique «Création d'entreprise». Le document est placé dans la section «L'analyse de marché».

Modèle d'analyse d'un studio de manucure

	Situation actuelle	Risques/dangers potentiels	Evaluation des chances offertes par le marché		
			bonnes	moyennes	mauvaises
Quel est le potentiel du marché (demande potentielle pour mon produit/mon service)?	Fort potentiel vu qu'aucun studio de manucure ne s'est encore installé dans la commune	Les clients restent fidèles à leur studio habituel	X		
Quel est le volume du marché (chiffre d'affaires effectif/estimé sur un marché)?	Dans la commune: évaluation de 100 000 CHF par an	Effondrement conjoncturel de la demande		X	
Quelle niche du marché concerne mon idée commerciale?	Créneau régional dans le domaine de la manucure, et directement chez le client	Arrivée de concurrents dans le même domaine	X		
A quel groupe d'acheteurs vais-je m'adresser avec mon produit/mon service?	Surtout des femmes avec un revenu moyen à élevé. De plus en plus d'hommes soucieux de la mode	Seules les femmes avec un revenu élevé se sentent concernées	X		
Pourquoi mes clients achèteront-ils ce que je leur propose?	Je me démarque de la concurrence	Meilleure qualité chez la concurrence		X	
Quels moyens la concurrence utilise-t-elle pour prospecter le marché?	Prospectus, publicité en ligne, annonces dans les journaux	Campagnes publicitaires offensives de la concurrence		X	
Quels sont mes concurrents indirects?	Les fournisseurs de soins manucure Do-it-yourself	Tendance à «faire soi-même»			X
Dans quel rayon d'action puis-je opérer?	Je peux aussi faire des visites à domicile dans la région	A cause d'un accident, je dois rester dans mon magasin	X		
A quelles obligations/procédures d'autorisation/lois mon produit peut-il être soumis?	Horaires d'ouverture des magasins	Les horaires d'ouverture pourraient me limiter		X	

Liste de contrôle: analyse de marché

- Procéder à l'analyse de marché selon différents points de vue et différentes sources, ce qui procure une image plus objective
- Consacrer peu de temps aux analyses théoriques. Interroger plutôt directement la clientèle potentielle, les fournisseurs et les experts
- Tester son produit/service le plus rapidement possible sur le marché.
- Engager des étudiants qui pourront effectuer des études de marché à moindres frais, dans le cadre de leur travail de diplôme (hautes écoles, universités, EPF)
- Demander absolument des offres concurrentes ainsi que des références avant de mandater un institut de sondage, et comparer les prestations offertes

Il est conseillé de remplir la liste de contrôle disponible sur Internet dans les moindres détails. Les deux premières colonnes à remplir sont consacrées aux résultats de l'étude et doivent contenir le plus de chiffres ou d'estimations possibles. Faites apparaître ces dernières en tant que telles et rédigez vos justifications et réflexions de manière compréhensible pour des tiers (important pour le business plan). Les chances offertes par le marché doivent être évaluées ensuite dans la troisième colonne.

Cette évaluation du produit ou du service permet de déterminer la probabilité de réussite de l'idée commerciale sur le marché.

L'exemple d'un studio de manucure situé dans une agglomération a montré à quoi peut ressembler une étude de marché.

La définition de la stratégie

Une stratégie d'entreprise profite à tout entrepreneur en herbe. En effet, des objectifs clairs constituent le fondement de la réussite économique. A la création de l'entreprise (plus tard également), le fondateur devrait se poser les questions suivantes: sur quel segment du marché l'entreprise doit-elle se positionner avec ses produits et/ou services, à moyen voire à long terme? Quelle politique de prix garantit la meilleure réussite? Comment organiser la distribution? Quels sont les principes fondamentaux du marketing?

Au moment de sélectionner l'assortiment de l'offre, les jeunes entrepreneurs doivent avant tout se demander: que veut la clientèle visée? Quels problèmes rencontre-t-elle? Ils doivent persuader leurs clients potentiels qu'ils sont en mesure de résoudre leurs problèmes. Tel devrait toujours être le message central d'un produit ou d'un service.

Moins égal mieux

En matière d'assortiment, il convient de respecter la règle d'or suivante: moins égal mieux. Un assortiment limité immobilise moins de moyens financiers et nécessite moins de surface d'entreposage. Le risque de proposer des articles qui se vendent mal est moindre, sans compter que les clients gardent une vue d'ensemble dans un marché souvent encombré. En outre, se concentrer sur quelques produits clés permet aux nouveaux entrepreneurs de se démarquer davantage de la concurrence.

Même si des prestations supplémentaires impliquent des frais d'exploitation, elles promettent, à long terme, un chiffre d'affaires plus important. Car, outre la longueur d'avance qu'elles donnent sur la concurrence, elles améliorent la qualité du service.

Le prix d'un article ou d'un service constitue l'un des principaux arguments de vente. Cela vaut surtout pour les petites entreprises qui, contrairement aux grandes, doivent répercuter moins de frais fixes sur les prix. Toutefois, celui qui veut vendre quelque chose doit d'abord s'assurer qu'il peut le faire au prix fixé. Ensuite, il doit couvrir ses propres frais et réaliser un bénéfice.

Le prix coûtant constitue la base de la détermination des prix. Il s'agit du prix que doit avoir un produit pour que les frais de fabrication proprement dits soient couverts. Ce montant, qui dépend des charges, doit être déterminé au moyen d'un calcul net et réaliste de tous les frais effectifs. Il convient donc de ne pas omettre les dépenses qui, contrairement aux frais de personnel, ne peuvent pas être imputées directement aux clients, notamment les frais administratifs (secrétariat, réception), l'énergie (eau, électricité), le loyer, le téléphone, les assurances, les articles de bureau, les véhicules, la publicité, la maintenance des appareils, le conseiller fiscal, la comptabilité, etc.

L'offre et la demande

Le prix courant, par contre, est le prix que les clients sont disposés à payer et que la concurrence exige pour des produits ou des services similaires. Ici, le rapport entre l'offre et la demande joue un rôle essentiel: si l'offre d'un produit ou d'un service est très restreinte, malgré une demande élevée, les prix peuvent être augmentés.

Tel est surtout le cas lorsque l'entreprise n'a pas – ou presque pas – de concurrents sur son marché. En revanche, si un produit ou un service est disponible en masse et que la demande est faible, il est uniquement possible, par comparaison, de fixer un prix bas.

Mais que se passe-t-il lorsque le prix coûtant, fixé selon le calcul interne, est supérieur au prix courant? Si c'est le cas, il convient de modifier l'un des paramètres suivants: viser un autre public cible; réduire les coûts; engager plus de moyens publicitaires; voire améliorer l'offre de manière à imposer des prix plus élevés.

Les mesures marketing

Que faut-il faire pour attirer l'attention de la clientèle sur une entreprise et son offre? Les jeunes entrepreneurs, en particulier, affrontent ici un obstacle de taille. D'une part, ils doivent toucher leur clientèle le plus vite possible pour renflouer la caisse. D'autre part, il leur manque les moyens financiers pour engager une vaste campagne publicitaire. Dans une telle situation, il est conseillé d'agir de manière raisonnée et d'axer les instruments de communication le plus possible sur les groupes cibles.

Une entreprise individuelle ne doit pas non plus renoncer au marketing. En sélectionnant de manière judicieuse les mesures et les instruments correspondants, elle pourra obtenir de bons résultats malgré un budget restreint. En effet, le marketing commence lui aussi dans les petites choses, la présentation personnelle de chacun par exemple ou la carte de visite. En effet, la clientèle considère le chef d'entreprise ainsi que son personnel comme les représentants de la société. L'impression que le personnel dégage se répercute également sur l'entreprise. Il convient de créer la confiance lors d'un entretien personnel et de veiller à adopter une forme correcte dans les lettres et courriels. Conseil: demandez à des personnes de connaissance ou à des partenaires comment les tiers vous perçoivent et acceptez la critique ou les suggestions.

Frais de distribution souvent élevés

Les produits et les services doivent toucher les clients au bon moment, par les bons moyens, dans la qualité et la quantité requises. Aussi logique que cette constatation puisse paraître, les décisions de marketing à prendre n'en demeurent pas moins complexes et dépendent du budget. En effet, la distribution est aujourd'hui l'élément le plus onéreux d'un produit. Dans certaines branches, le prix de fabrication ne représente que 10 % du prix final du produit (par exemple dans l'industrie cosmétique).

Les décisions concernant la distribution doivent répondre aux désirs des clients: comment la clientèle souhaite-t-elle acheter? Combien commande-t-elle, à quel moment et à quelle fréquence? Quelles sont ses exigences en termes de ponctualité de la livraison, de service après-vente et de maintenance?

Pour les entreprises commerciales et les prestataires de services qui se déplacent, la question décisive n'est autre qu'une logistique sans faille. Ici, il est important de choisir un mode de transport peu coûteux, de prévoir le retard de la marchandise en cas d'importation ou d'exportation et de garantir une livraison en bon état. L'entreposage et les frais qui s'y rapportent doivent également être déterminés à l'avance.

Si l'entrepreneur doit, en raison de coûts de distribution élevés, de l'absence d'un réseau de ventes ou d'un assortiment trop serré, travailler avec des revendeurs, des

agents ou des détaillants, il crée une nouvelle source possible de problèmes. En effet, la responsabilité de la fiabilité, de la qualité et de l'efficacité est alors remise entre les mains de tiers.

Clarification des questions de base

Avant d'accepter un partenariat commercial, la start-up devrait clarifier les points suivants: le produit ou le service correspond-il à l'offre et au groupe cible du partenaire (et comment)? Le partenaire dispose-t-il du savoir-faire nécessaire en matière de commercialisation? L'image du partenaire correspond-elle à celle de l'entreprise? Quel volume de ventes le partenaire peut-il garantir? Comment la distribution par un tiers agit-elle sur
la marge, c'est-à-dire sur le business plan?

La nécessité pour une jeune entreprise d'avoir un partenaire commercial dépend évidemment de son offre. Il vaut la peine, dans certains cas, de chercher des alternatives novatrices:

- Les truites de l'élevage privé peuvent se vendre directement à la ferme, sur le marché ou être distribuées dans un périmètre limité, plutôt que d'être livrées uniquement aux poissonniers.
- Grâce au développement des services de télécommunication à larges bandes, les logiciels peuvent être distribués sur Internet, en plus du marché spécialisé.

Pour conclure, l'entrepreneur devrait toujours se demander s'il vaut la peine d'engager des dépenses supplémentaires et si la clientèle est prête à payer davantage pour une meilleure forme de distribution.

Sécurité et assurances

Quiconque devient indépendant doit conclure une série d'assurances, réglées automatiquement par l'employeur dans le contrat de travail pour les employés. Il s'agit en outre de protéger l'entreprise contre les dégâts matériels, les défaillances et les litiges.

Pour bien s'assurer, l'entrepreneur doit prendre en compte différents domaines: les assurances sociales avec le 1er pilier (AVS et AI), l'assurance-chômage (AC), l'assurance-accidents et les indemnités journalières en cas de maladie (IJM). Il doit en outre penser à la prévoyance professionnelle et privée. A cela s'ajoutent encore les assurances contre la perte de gain, pour le personnel et, enfin, les assurances d'entreprise.

AVS/AI/APG

Le système suisse de prévoyance est basé sur le principe des trois piliers: l'assurance-vieillesse et survivants (AVS) constitue le 1er pilier, la prévoyance professionnelle (LPP) est le 2e pilier et la prévoyance individuelle, le 3e pilier.

Toute personne majeure résidant ou travaillant en Suisse est soumise (à partir du 1er janvier qui suit la date de son 17e anniversaire) à l'obligation de cotiser à l'AVS et à l'assurance invalidité (AI). L'assurance fournit des prestations sociales de base pour la vieillesse, en cas d'invalidité et de décès, sous forme de rentes ou d'allocations visant à couvrir les besoins vitaux des personnes concernées, respectivement des survivants. La rente minimale s'élève à 13 920 CHF par an, la rente maximale, à 27 840 CHF (état 2011).

L'AVS, tout comme l'assurance invalidité (AI) et les allocations pour perte de gain (APG), est principalement financée par les cotisations individuelles prélevées sur les

L'indépendance au sens de l'AVS

- L'entrepreneur doit assumer un risque économique.
- Il doit agir pour son propre compte.
- Il doit investir du capital.
- Il doit prouver qu'il dispose de sa propre organisation commerciale ou industrielle.
- Il doit prouver qu'il effectue régulièrement des mandats pour des clients qu'il a choisis.

salaires des assurés, les cotisations de l'employeur ainsi que par des recettes fiscales de la Confédération et des cantons. Les travailleurs indépendants sont également tenus de s'affilier au 1er pilier.

L'AVS ne considère toutefois pas toutes les personnes déclarant une activité lucrative indépendante comme de réels indépendants. En effet, seul l'entrepreneur qui assume un risque économique est reconnu comme tel. Il ne suffit pas d'effectuer de temps à autre un mandat en freelance.

Ainsi, aux yeux des assurances sociales, les propriétaires de SA ou de Sàrl ont toujours le statut de travailleurs salariés s'ils perçoivent régulièrement un salaire de leur société. Ils sont soumis aux mêmes obligations en matière d'assurances sociales que leurs employés. En revanche, les fondateurs de raisons individuelles, de sociétés en commandite ou en nom collectif ont le statut de travailleurs indépendants. En cas de doute, l'entrepreneur peut s'informer sur son statut auprès de la caisse de compensation AVS cantonale compétente ou de la caisse de compensation de son association professionnelle.

Pour le travailleur indépendant, il est particulièrement important de veiller à verser toutes ses cotisations AVS. En effet, toutes les autres formes de prévoyance sont pour lui facultatives. En cas de retraite ou d'invalidité, il n'est pas rare que l'AVS constitue la seule source de revenu. Pour le 1er pilier, il faut en outre tenir compte du fait que, pour recevoir la rente maximale, il faut percevoir un revenu annuel égal au moins au salaire AVS en vigueur (83 520 CHF pour 2011) pendant toute la durée de l'activité indépendante. Des séjours à l'étranger de longue durée en dehors d'un Etat membre de l'UE et de l'AELE ou le non-exercice prolongé d'une activité lucrative peuvent entraîner des lacunes dans l'AVS si les personnes concernées ne souscrivent pas d'assurance facultative. Le versement ultérieur des cotisations manquantes n'est possible qu'à certaines conditions et doit être effectué dans les cinq ans qui suivent la fin de l'année civile où elles sont dues.

Assurances du personnel /

Tout entrepreneur qui engage du personnel est tenu non seulement de s'assurer lui-même, mais aussi de souscrire différentes assurances pour ses employés et de verser les cotisations patronales correspondantes. Il s'agit des assurances sociales AVS/AI/APG, de l'assurance-chômage (AC), de la prévoyance professionnelle (LPP) et de l'assurance-accidents (LAA). La plupart du temps, il vaut la peine pour un employeur de conclure une assurance collective d'indemnités journalières en cas de maladie. Dans de nombreuses branches, des conventions collectives de travail étendues stipulent comment l'employeur doit assurer ses collaborateurs. Les obligations sont également valables pour des entreprises non membres d'une association patronale.

Assurance maternité

Depuis le 1er juillet 2005, la Suisse dispose d'une assurance maternité obligatoire. Désormais, les femmes ont droit à une allocation de maternité pendant 14 semaines, qui s'élève à 80% du revenu moyen de l'activité lucrative exercée avant la naissance. Cette indemnité journalière est limitée à un maximum de 196 CHF par jour (état 2010). Autrement dit, l'indemnité journalière maximale correspond à un revenu mensuel de 7350 CHF. L'assurance maternité est financée par le fonds de compensation du régime des allocations pour perte de gain (APG). Auparavant, l'ordonnance se rapportant à l'APG prévoyait exclusivement une compensation pour les pertes de gain des militaires. Pour le financement du congé maternité, les cotisations ont été augmentées à 0,3% du salaire (depuis 2011 0,5% du salaire).

Les cotisations versées par les travailleurs indépendants à l'AVS/AI/APG sont moins élevées que celles des salariés. Ils cotisent au maximum 9,7% de leur revenu imposable pour l'AVS, l'AI et l'APG (7,8% pour l'AVS, 1,4% pour l'AI et 0,5% pour l'APG).

Pour leurs employés, les propriétaires d'entreprise doivent verser toute la cotisation AVS/AI/APG de 10,3%, mais peuvent en déduire la moitié du salaire brut de l'employé. Cela vaut également pour eux-mêmes si, selon la forme juridique choisie, ils sont employés de leur propre société.

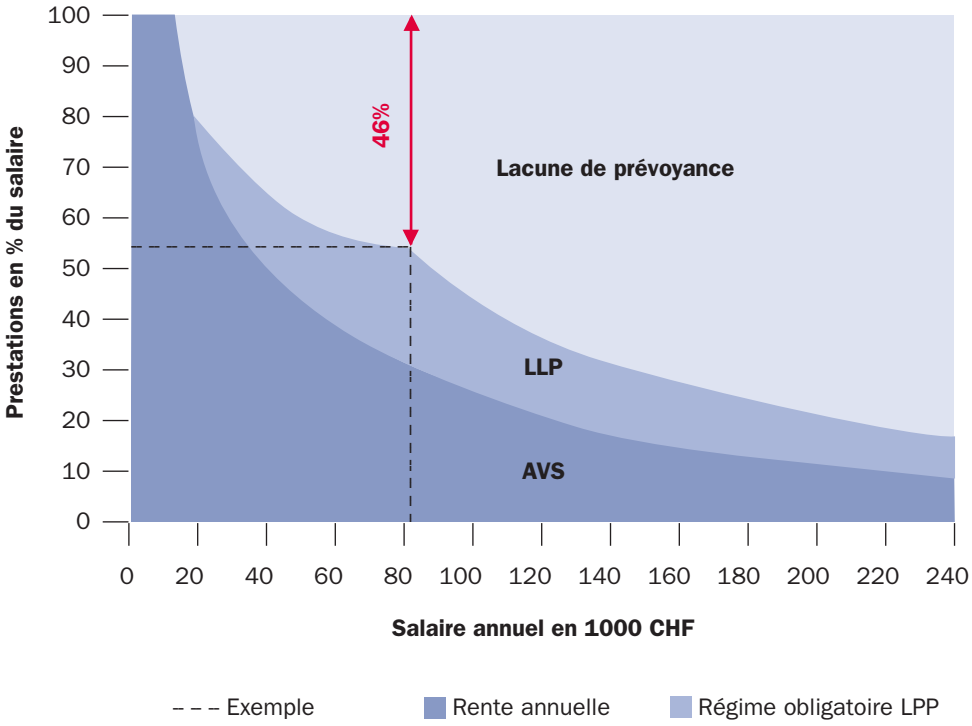
Les cotisations AVS sont perçues en même temps que les cotisations AI/APG/AC, elles sont aussi payées pour moitié par l'employeur et le salarié (50% chacun). Sont soumis à l'AVS le salaire brut ainsi que l'éventuel 13e salaire, les bonus et autres gratifications ainsi que des montants plus faibles tels que les pourboires, les prestations en nature régulières et les jetons de présence.

Prévoyance professionnelle

La prévoyance professionnelle (LPP) complète les prestations minimales de l'AVS. Elle englobe les rentes de vieillesse, d'invalidité et de survivants. Les prestations de l'AVS et de la caisse de pensions (LPP) doivent permettre, ensemble, d'atteindre une rente d'environ 60% du salaire antérieur. Dans le régime obligatoire LPP (couverture minimale obligatoire), le revenu annuel déterminant est limité à 83 520 CHF (état 2011). Cela signifie que les assurés dont le salaire est plus élevé perçoivent une rente proportionnellement inférieure par rapport à leur ancien revenu de travail.

Des prestations plus étendues de la caisse de pensions dans le cadre de la prévoyance professionnelle surobligatoire et, le cas échéant, de la prévoyance individuelle permettent d'assurer un salaire excédant le salaire déterminant maximal.

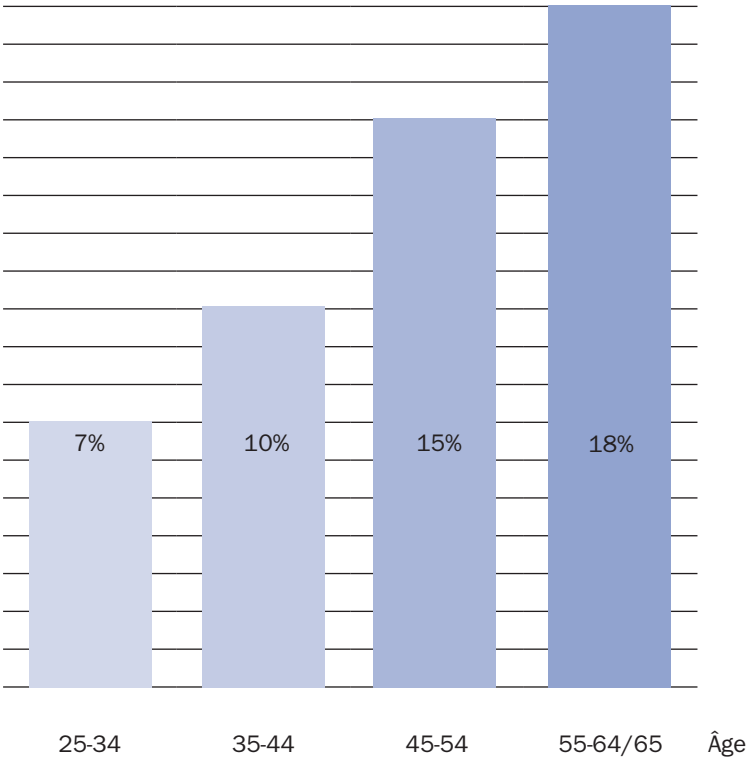
Lacune de prévoyance



Tout employé soumis à l'AVS et percevant un salaire annuel minimum supérieur à 20 880 CHF (état 2011) est obligatoirement assuré au 2e pilier à partir de 17 ans révolus. Jusqu'à 25 ans, seules les prestations invalidité et survivants sont assurées. Ensuite, une partie de l'épargne est affectée à la prévoyance vieillesse. Ces cotisations destinées à l'épargne vieillesse sont financées par un pourcentage du salaire défini en fonction de l'âge. Le salaire sur lequel un taux de cotisation est perçu à titre de bonifications de vieillesse est appelé «salaire coordonné» (dit également salaire assuré).

Le régime obligatoire connaît quatre taux de cotisation salariale en vue du financement des prestations de vieillesse (bonifications de vieillesse). Le barème s'applique à partir du 1er janvier de l'année au cours de laquelle l'âge correspondant au début d'un niveau est atteint. L'employeur prend en charge au minimum 50% des cotisations.

Bonifications de vieillesse



Bonifications de vieillesse en pourcent du salaire assuré

Lors d'un changement d'emploi, la LPP prescrit que le capital vieillesse épargné, aussi appelé l'avoir de libre passage, doit être transféré dans la caisse de pensions du nouvel employeur, au moins l'intégralité des prestations règlementaires. Le non-respect de cette disposition n'entraîne pas de sanction pour l'assuré. Toutefois, pour optimiser leurs prestations de vieillesse, et de risque le cas échéant, les créateurs d'entreprise devraient verser leur avoir de libre passage déjà disponible dans la nouvelle institution de prévoyance.

Des lacunes de cotisations dans le deuxième pilier peuvent survenir, par exemple,

en cas de voyages prolongés, de formations continues, de congés maternité, de travail à temps partiel ou simplement d'augmentation de salaire. Les lacunes de cotisation peuvent être payées ultérieurement et sont exonérées d'impôt.

Les indépendants ont la possibilité de s'affilier à la prévoyance professionnelle à titre facultatif s'ils atteignent le revenu minimal requis. Ils financent totalement leur prévoyance eux-mêmes et peuvent déduire toutes les cotisations du revenu imposable. Les associations professionnelles proposent des institutions de prévoyance pour des individus. Si l'indépendant emploie du personnel qu'il doit de toute façon assurer auprès d'une institution de prévoyance, il peut s'affilier à cette même institution. Il opte souvent pour une affiliation à une fondation collective, p. ex. celle d'une assurance-vie. Pour les indépendants sans personnel et sans possibilités d'affiliation par le biais d'une association professionnelle, il existe la Fondation institution supplétive LPP, qui n'offre cependant qu'une protection minimale à ses assurés.

Prestations surobligatoires

De manière générale, il est recommandé de vérifier avec un conseiller en prévoyance quelles sont les couvertures surobligatoires nécessaires, au-delà des prestations minimales LPP légales. Le régime surobligatoire de la prévoyance professionnelle permet ainsi d'assurer la partie excédant le salaire déterminant maximal selon la LPP de 83 520 CHF. En outre, les bonifications de vieillesse prévues dans le règlement peuvent être plus élevées afin d'améliorer les prestations.

Déduction de coordination

La déduction de coordination de 24 360 CHF (état 2011) désigne le montant déduit du salaire déterminant utilisé pour calculer le salaire assuré. Le salaire coordonné correspond à la partie du salaire soumis à l'AVS qui se situe entre les 7/8 de la rente de vieillesse simple maximale de l'AVS et la limite supérieure du salaire AVS, soit un montant compris entre 24 360 et 83 520 CHF (état 2011).

Les primes d'épargne supérieures servant à financer des prestations de vieillesse plus étendues peuvent également être déduites du revenu imposable, ce qui est particulièrement intéressant pour l'entrepreneur. Par ailleurs, la part de cotisation patronale plus élevée entraîne des dépenses plus importantes pour l'entreprise et diminue, par conséquent, le bénéfice imposable. En cas de perte, le propriétaire d'une entreprise peut malgré tout en profiter, car le report de perte peut être compensé avec les futurs bénéfices sur une période de sept ans au maximum.

En cas d'invalidité, la LPP prévoit le versement d'une rente après une période d'attente de 12 mois, voire 24 si une prestation est versée par une assurance d'indemnités journalières maladie, toutefois à partir d'une incapacité de travail permanente de 40% seulement. Dans le régime obli-

gatoire, le montant de la rente invalidité dépend de la rente de vieillesse au moment de la retraite. Bien souvent, une couverture surobligatoire étendue s'avère nécessaire pour garantir, avec le 1er pilier, un revenu convenable. En particulier dans les cas où des lacunes de cotisation existent ou qu'un retrait a été effectué pour le lancement d'une activité indépendante ou l'achat d'un logement. Enfin, les employés à temps partiel bénéficient de la déduction de coordination au prorata de leur temps de travail (la prévoyance professionnelle obligatoire prévoit la déduction de coordination complète).

Part patronale supérieure

En outre, l'entrepreneur est également autorisé, en tant qu'employeur, à contribuer à plus de 50% à la caisse de pensions, augmentant ainsi l'attrait de son entreprise pour les employés. Si cette option devait vous intéresser, votre conseiller devrait attirer votre attention sur les possibilités, mais aussi sur les restrictions imposées par les autorités fiscales en cas de part patronale supérieure. L'employeur peut également, sur le plan actuariel, permettre à ses employés de prendre une retraite anticipée.

Capital de libre passage comme capital de départ

Quiconque passe du statut de salarié à celui d'indépendant peut obtenir le versement du capital de libre passage qu'il a épargné jusque là et investir cet argent comme capital de départ pour la création de son entreprise. Le retrait doit toutefois s'effectuer dans l'année qui suit l'obtention du nouveau statut d'indépendant. L'opération de versement du capital éteint tous les droits aux prestations de l'assurance. Après un certain temps de non-affiliation à une caisse de pensions, l'entrepreneur peut toutefois racheter les années de cotisation dans une institution de prévoyance et combler ainsi ses lacunes de prévoyance profession-

Participation à l'excédent

Le terme «excédent» est souvent utilisé dans le cadre des assurances risque et épargne. Il désigne des prestations d'assurance qui dépassent le minimum garanti. Des excédents sont dégagés si les revenus générés par les placements en capitaux sont plus élevés, l'évolution du risque, plus favorable ou les frais, inférieurs aux hypothèses sur lesquelles a été fondé le calcul des prestations garanties et de la prime contractuelle. Dans le cas des assurances de risque, l'excédent est souvent utilisé pour diminuer les primes nettes. Il est également possible de choisir un versement des parts d'excédent à l'expiration du contrat. Celles-ci augmentent donc le capital que le détenteur d'assurances épargne reçoit de la compagnie. Contrairement aux prestations minimales garanties convenues, les excédents projetés ne sont pas garantis.

nelle. Outre les lacunes de cotisation en cas d'invalidité ou de décès, le créateur d'entreprise âgé court le risque de ne pas pouvoir épargner suffisamment de capital vieillesse au cours de son activité professionnelle. Pour percevoir l'avoir de vieillesse, le consentement écrit du conjoint est nécessaire.

Les indépendants qui ne poursuivent pas leur prévoyance du 2e pilier ni ne se font verser la prestation de sortie doivent la placer sur un compte de libre passage spécial ou dans une police de libre passage. Ces comptes ou polices sont rémunérés à des conditions préférentielles. Ni les produits des intérêts ni les avoirs ne sont soumis à l'impôt. Quelle que soit la forme de placement, aucune nouvelle cotisation ne peut être versée.

Prévoyance privée pilier 3a

Le 3e pilier correspond à la prévoyance vieillesse privée, mais assure également des prestations en cas d'incapacité de travail et protège les survivants en cas de décès. Le pilier 3a représente l'épargne liée, sous la forme d'un compte bancaire de prévoyance fiscalement avantageux ou par le biais d'une police de prévoyance conclue auprès d'une compagnie d'assurances. L'indépendant non affilié à une caisse de pensions peut verser jusqu'à 20 % de son revenu annuel, ou 33 408 CHF au maximum (état 2011). Plus le salaire annuel est élevé, plus le potentiel d'économie fiscale est grand. Le Conseil fédéral fixe le montant maximal autorisé. Le salarié soumis à l'AVS et affilié à une caisse de pensions peut quant à lui verser jusqu'à 6682 CHF par an (état 2011).

Valeur de rachat des assurances-vie

La plupart du temps, l'assuré qui résilie avant terme une assurance-vie subit une perte, car le versement se limite à la valeur de rachat. Celle-ci correspond au capital de couverture moins les frais de conclusion de l'assurance et de gestion non encore imputés. Au cours des deux ou trois premières années, la valeur de rachat est souvent nulle, car la commission pour affaires conclues est payée au début du contrat et répartie sur toute la durée de versement des primes. Au début également, les frais de gestion sont plus élevés que par la suite. Si les années suivantes manquent en raison du rachat, la totalité des frais initiaux doit être répartie sur les années d'assurance effectives. La valeur de rachat d'une police, y compris la participation aux bénéfices accumulée, est soumise à l'impôt sur la fortune.

Pour bon nombre d'entrepreneurs, la prévoyance privée dans le cadre du pilier 3a constitue une solution judicieuse. Une personne non affiliée à une caisse de pensions doit en effet pouvoir combler les lacunes de revenu à l'âge de la retraite avec des moyens privés. Mais les personnes affiliées à une caisse de pensions devraient également veiller à se constituer une prévoyance privée. Maintenir son niveau de vie habituel et garan-

Assurance-vie liée à des fonds avec garantie

Contrairement à l'assurance épargne classique, la fortune investie dans une police liée à des fonds est investie à la Bourse au risque du client. Le capital-décès à verser avant la fin de la durée du contrat est garanti. Toutefois, la plupart du temps, le montant du capital à verser en cas de vie n'est pas garanti. Les plus-values ou les moins-values enregistrées par les placements peuvent être élevées, en fonction des cours boursiers.

Les «variable annuities» (épargne retraite en unités de compte) sont des polices liées à des fonds de placement, avec des versements garantis pouvant être librement déterminés. Elles couvrent ce risque. Ces assurances liées à des fonds garantissent soit une prestation déterminée en cas de décès, une prestation de sortie au jour fixé, une prestation sous forme de rente fixe ou un plan de prélèvement.

Le boom des «variable annuities» a vu le jour aux Etats-Unis, s'est étendu à l'Europe et a aujourd'hui fait son apparition en Suisse, où ces produits connaissent une popularité croissante et remplacent de plus en plus les assurances-vie liées à des fonds classiques. Certains produits combinent désormais les piliers 3a et 3b en une seule police.

tir son autonomie financière au moment de la retraite devient de plus en plus important.

Le retrait anticipé du capital versé dans le pilier 3a peut être effectué au plus tôt cinq ans avant l'âge ordinaire de la retraite AVS. La loi prévoit des exceptions pour le rachat d'années dans une caisse de pensions (2e pilier), pour le financement d'un logement en propriété à usage personnel ainsi que pour l'amortissement d'hypothèques, en cas de perception d'une rente d'invalidité complète, de départ définitif de Suisse ou de passage à une activité professionnelle indépendante. En raison de ses possibilités d'utilisation restreintes, le pilier 3a est aussi appelé «prévoyance liée».

Optimisation fiscale

Le principal avantage de la prévoyance liée est l'exonération d'impôt et la bonne rémunération du capital vieillesse. Ainsi, non seulement les apports peuvent être déduits du revenu imposable, mais le capital du pilier 3a n'est pas considéré comme fortune imposable pendant la période de constitution. Les produits sont exonérés de l'impôt sur le revenu et de l'impôt anticipé. Lors de son retrait, le capital du pilier 3a est imposé séparément du reste du revenu à un taux d'imposition réduit. Un versement échelonné du capital sur plusieurs années permet au propriétaire d'interrompre la progression fiscale appliquée sur la prestation en capital 3a et,

par conséquent, d'optimiser le taux d'imposition. Cela n'est toutefois possible que si l'épargnant possède plusieurs polices ou comptes 3a, chacun devant toujours être soldé en totalité le moment venu.

L'avoir versé sur les comptes 3a est rémunéré par les banques à des conditions préférentielles ou investi dans des titres, et n'est pas soumis à l'impôt anticipé. Il ne faut pas oublier que les solutions en fonds de placement sont grevées de commissions et comportent aussi bien des chances de réaliser un bénéfice qu'un risque de cours. Il est à tout moment possible, la plupart du temps sans frais, de redistribuer le capital 3a. C'est aussi le cas pour un changement de banque.

Compte et police 3a

Les offres 3a que proposent les banques sont purement des solutions d'épargne. Dans le cas de solutions d'assurance 3a en revanche, il s'agit de conclure un contrat ferme. L'assuré 3a a l'avantage de pouvoir couvrir le risque d'incapacité de travail et, malgré tout, d'atteindre un objectif d'épargne garanti. Avec un produit d'assurance 3a, un entrepreneur peut surtout assurer sa famille et ses partenaires commerciaux pour les cas d'urgence.

Avec une solution 3a, l'assuré verse régulièrement un montant à une police de prévoyance correspondante. Il s'agit soit d'une assurance-vie liée avec constitution d'un capital, assortie d'une couverture de risque en cas de décès et de la libération du paiement des primes en cas d'invalidité, soit d'une assurance traditionnelle contre le risque.

De nombreuses polices 3a permettent au preneur d'assurance, si besoin est (p. ex. en cas de difficultés financières, d'une formation continue, d'un séjour à l'étranger ou d'un congé maternité), de faire une pause dans le paiement des primes (Premium Holiday). Malgré une interruption du processus d'épargne, le contrat continue, y compris la couverture de risque, avec seulement une prestation légèrement réduite.

Comparaison des avantages du pilier 3a

Banque	Assurance
Libre choix du montant et du moment du versement	Couverture d'assurance en cas d'invalidité et de décès
Constitution de capital, achat d'un logement ou création d'une entreprise	Processus d'épargne continu, à durée de contrat fixe et versements annuels
Changement d'institut financier possible à tout moment	Capital minimum garanti à l'échéance

Il s'avère parfois judicieux, pour l'indépendant qui a besoin d'une couverture d'assurance décès ou incapacité de gain, de splitter la part d'épargne et la couverture de risque. Dans ce cas, la couverture est obtenue dans le cadre d'une police d'assurance et la part d'épargne est versée sur un compte 3a séparé.

Prévoyance privée pilier 3b

Le pilier 3b représente l'épargne vieillesse libre. Il n'existe là aucune disposition limita-

tive concernant la disponibilité de l'avoir. Par conséquent, les versements ne jouissent que de privilèges fiscaux marginaux sur la déduction des primes d'assurance et la rémunération des dépôts d'épargne. Quiconque n'envisage pas d'accumuler ni de consommer un capital, mais souhaite uniquement couvrir le risque, peut conclure, dans le cadre de la prévoyance 3b, une assurance en cas de décès ou en cas d'incapacité de gain.

Les assurances-vie, qui englobent aussi bien le capital en cas de décès que celui en cas de vie, et les assurances de capital dites mixtes offrent un privilège en cas de poursuite ou de succession. Cela signifie qu'un bénéficiaire peut renoncer à l'héritage et avoir néanmoins droit à la prestation de la police qui lui revient. Par ailleurs, l'avoir de la police n'est pas touché en cas de poursuite et reste en dehors de la masse de la faillite. En outre, ces assurances jouissent d'avantages fiscaux: en cas de paiement périodique des primes, les produits sont exonérés d'impôt à l'expiration du contrat, lors du versement de la prestation en capital au preneur d'assurance.

Les assurances-vie mixtes financées par une prime unique sont exonérées d'impôt sur le revenu si l'assurance sert bien à la prévoyance, si elle a été conclue avant l'âge de 66 ans, si le remboursement a lieu après l'âge de 60 ans et si la durée du contrat est d'au moins cinq ans. Les polices conclues sur le long terme sont particulièrement intéressantes en période d'intérêts élevés sur le capital. En effet, les taux en vigueur lors de la conclusion sont fixés pour toute la durée du contrat. Il peut s'avérer judicieux pour le jeune entrepreneur de ne conclure au début qu'une assurance des risques invalidité et/ou décès, puis, dès que sa situation financière s'améliore, d'étendre la couverture à la composante épargne. Afin de décharger les proches et les créanciers, il est important de choisir une somme d'assurance assez élevée pour que le versement au moment du décès de l'entrepreneur suffise à couvrir les dettes de l'entreprise.

Pour couvrir le risque d'invalidité, il convient de conclure une assurance en cas d'incapacité de gain. Elle couvre les lacunes de revenu survenant en cas d'incapacité de travail permanente malgré le versement d'une rente AI. En cas d'incapacité de gain, l'assuré perçoit une rente jusqu'à l'âge de la retraite.

Assurance-chômage

Tous les salariés soumis à l'assurance obligatoire au sens de l'AVS sont en principe assurés contre le chômage auprès de l'assurance-chômage (AC) jusqu'à l'âge de la retraite. En sont exclus les salaires mensuels inférieurs à 500 CHF. Le plafond supérieur est quant à lui fixé à un salaire annuel maximal de 126 000 CHF. Enfin, le montant total de l'indemnité mensuelle ne doit pas dépasser 10 500 CHF. Un éventuel 13e salaire, de même que les gratifications, indemnités de vacances et jours fériés et rémunérations pour les heures supplémentaires, le travail posté, de nuit ou du dimanche, etc. sont également pris en compte au prorata.

En plus de la perte d'emploi classique, l'AC inclut l'indemnité en cas d'insolvabilité de l'employeur, de chômage partiel et d'intempéries pour les employés. L'indemnité en cas d'insolvabilité couvre les salaires des collaborateurs lorsque l'employeur se retrouve dans l'incapacité de les payer. Elle comprend la rémunération du travail effectivement fourni au cours des quatre derniers mois de l'insolvabilité. La situation des propriétaires de l'entreprise salariés, des personnes associées financièrement et des membres de l'organe de décision suprême, ainsi que celle des conjoints travaillant dans la société est toutefois différente: bien qu'étant des collaborateurs du point de vue du droit social et ayant versé les cotisations en conséquence, ils sont considérés comme responsables de l'insolvabilité et ne touchent donc pas d'indemnités.

L'indemnité de l'AC en cas de chômage partiel couvre 80% de la perte de salaire si le chômage partiel a été ordonné. Cette solution permet aux entreprises de surmonter des périodes économiquement difficiles et de sauvegarder ainsi les postes de travail à long terme. L'indemnité en cas d'intempéries prend elle aussi en charge 80% de la perte de salaire. Elle intervient dans des secteurs où les employés ne peuvent pas travailler par tous les temps, notamment dans le secteur de la construction.

Les indépendants sont exclus de l'AC. Une personne dont le projet de création d'entreprise échoue ne perçoit des indemnités que si, au cours des deux années ayant précédé le chômage, elle a versé des cotisations à l'AC comme salarié pendant au moins douze mois. A l'inverse, les chômeurs qui choisissent de se mettre à leur compte bénéficient d'un peu plus de soutien. Les personnes concernées peuvent toucher les indemnités journalières non utilisées dans un délai de quatre ans, pour autant qu'elles n'aient pas recouru au soutien de départ que l'AC accorde aux chômeurs projetant une activité indépendante.

Il n'existe pas d'assurance-chômage facultative. Le seul moyen pour les fondateurs d'une société de se prémunir contre les pertes de revenu réside dans le choix entre les formes juridiques SA ou Sàrl. Pour toucher des indemnités journalières, les sociétaires doivent toutefois faire rayer leur nom du registre du commerce, liquider la société ou revendre leurs parts.

Assurance-accidents

Les employeurs sont tenus d'assurer leurs collaborateurs contre les suites de maladies et d'accidents professionnels sur le lieu de travail. Cela s'applique également aux employés à temps partiel travaillant à un pourcentage très réduit. Les primes de l'assurance-accidents professionnels sont à la charge de l'employeur et sont fixées proportionnellement au salaire assuré. A l'instar du 1er pilier, la loi sur l'assurance-accidents LAA fait la distinction entre les entrepreneurs employés dans leur propre société et les «vrais» indépendants. Les collaborateurs propriétaires d'une SA ou d'une Sàrl sont obligatoirement soumis à la loi sur l'assurance-accidents (LAA), tout comme les employés. En revanche, les «vrais» indépendants ne sont pas tenus de souscrire ce type d'assurance. Mais ils peuvent s'assurer selon la LAA à titre facultatif et opter pour une assurance-accidents sur me-

Assujettissement obligatoire à la SUVA pour les entreprises (art. 66 LAA)

Sont assurés à titre obligatoire auprès de la SUVA les travailleurs des entreprises et administrations suivantes:

a. entreprises industrielles selon l'art. 5 de la loi du 13 mars 1964 sur le travail;
b. entreprises de l'industrie du bâtiment, d'installations et de pose de conduites;
c. entreprises ayant pour activité l'exploitation de composantes de l'écorce terrestre;
d. exploitations forestières;
e. entreprises qui travaillent avec des machines le métal, le bois, le liège, les matières synthétiques, la pierre ou le verre, ainsi que les fonderies;
f. entreprises qui produisent, emploient en grande quantité ou ont en dépôt en grande quantité des matières inflammables, explosibles ou pouvant entraîner des maladies professionnelles (art. 9, al. 1);
g. entreprises de communications et de transports et entreprises qui sont en relation directe avec l'industrie des transports;
h. entreprises commerciales qui ont en dépôt de grandes quantités de marchandises pondéreuses et qui font usage d'installations mécaniques;
i. abattoirs employant des machines;
k. entreprises qui fabriquent des boissons;
l. entreprises de distribution d'électricité, de gaz et d'eau ainsi que les entreprises d'enlèvement des ordures et d'épuration des eaux;
m. entreprises de préparation, de direction ou de surveillance techniques des travaux mentionnés aux lettres b à l;
n. écoles de métiers et ateliers protégés;
o. entreprises de travail temporaire;
p. administration fédérale, entreprises et établissements de la Confédération;
q. services des administrations publiques des cantons, communes et corporations de droit public, dans la mesure où ils exécutent des travaux mentionnés aux let. b à m.

sure et conforme à leurs besoins auprès d'une compagnie d'assurances privée.

L'assurance-accidents conformément à la LAA couvre les frais de guérison et les pertes de salaire à la suite d'un accident. Ainsi, les assurés ont droit à une indemnité journalière s'élevant à 80% du salaire assuré. En outre, la LAA prend en charge les rentes d'invalidité et de survivants. Les veuves ayant des enfants à charge ou sans enfants reçoivent, à partir de 45 ans, une rente correspondant à 40% du salaire assuré. Les orphelins de père ou de mère touchent une rente de 15%, alors que les orphelins de père et de mère bénéficient d'une rente de

Droit au plein salaire en cas de maladie: échelles de Berne, Bâle et Zurich

Echelle de Berne	
Pendant la 1ère année de service	3 semaines de salaire
2e année	1 mois de salaire
3e et 4e années	2 mois de salaire
De la 5e à la 9e année	3 mois de salaire
De la 10e à la 14e année	4 mois de salaire
De la 15e à la 19e année	5 mois de salaire
De la 20e à la 25e année	6 mois de salaire

Echelle de Bâle	
Pendant la 1ère année de service	3 semaines de salaire
2e et 3e années	2 mois de salaire
De la 4e à la 10e année	3 mois de salaire
De la 11e à la 15e année	4 mois de salaire
De la 16e à la 20e année	5 mois de salaire
A partir de la 21e année	6 mois de salaire

Echelle de Zurich	
Pendant la 1ère année de service	3 semaines de salaire
2e année	8 semaines de salaire
3e année	9 semaines de salaire
4e année	10 semaines de salaire
Par année supplémentaire	une semaine supplémentaire

25 %. La loi fixe la limite du salaire annuel assuré à 126 000 CHF par personne (état 2011).

On entend par accident professionnel tous les accidents survenant pendant l'exercice du travail. Les accidents qui ont lieu pendant les pauses, de même qu'avant ou après l'horaire de travail, sont considérés comme accidents professionnels pour autant que la personne assurée se soit trouvée, à bon droit, sur son lieu de travail ou dans la zone de danger liée à son activité professionnelle. En outre, la LAA couvre les maladies professionnelles. Les autres accidents sont considérés comme des accidents non professionnels (ANP), notamment des accidents survenant durant les loisirs, sur la route ou chez soi. L'employeur doit assurer contre les accidents non professionnels l'ensemble des travailleurs employés au

moins 8 heures par semaine en moyenne, les primes de l'assurance ANP pouvant être imputées à l'employé. Tous les autres salariés ayant leur domicile en Suisse doivent obligatoirement s'assurer eux-mêmes contre les ANP par le biais d'une assurance maladie conforme à la LAMal.

Certains groupes d'entreprise sont obligatoirement soumis, selon la LAA, à la compagnie d'assurances-accidents de Suisse (SUVA). Les autres doivent s'assurer contre les accidents auprès d'assureurs privés ou de caisses maladie. Néanmoins, la délimitation de l'assujettissement à la SUVA n'est pas toujours très claire. Il convient donc de clarifier le plus tôt possible la situation de l'entreprise. En règle générale, les primes de l'assurance facultative conformément à la LAA sont supérieures au montant requis par l'assurance-accidents obligatoire et varient également selon la branche d'activité de l'entreprise. Les assurances complémentaires permettent en outre d'améliorer les prestations minimales légales, soit avec une couverture en division privée, un traitement à l'étranger ou aussi pour des salaires supérieurs à 126 000 CHF par personne et par an. Ces assurances permettent d'améliorer également les prestations d'indemnités journalières, d'invalidité ou de décès.

Afin de bénéficier de cette couverture d'assurance, les créateurs d'entreprise devraient conclure une assurance-accidents à temps. L'assurance entre alors en vigueur au moment du lancement de l'entreprise et non pas à partir de l'inscription au registre du commerce. De plus, des assurances complémentaires de la branche de l'assurance-accidents sont nécessaires pour couvrir les accidents dus à des négligences graves.

Maintien du droit au salaire

Les employeurs sont tenus, en vertu de l'art. 324a du code des obligations, de continuer à verser leur salaire aux employés empêchés de travailler en raison de maladie, grossesse ou accident. La durée des prestations se fonde sur différentes échelles, selon le lieu où se situe l'entreprise (échelle de Berne, Bâle et Zurich; cf. tableau p. 43). En cas de doute, le tribunal d'arrondissement compétent fournit des renseignements sur l'échelle valable pour l'entreprise concernée.

Assurance d'indemnités journalières en cas de maladie

Le risque de tomber malade est bien plus élevé que celui de subir un accident. Par conséquent, les jeunes entrepreneurs devraient également y réfléchir assez tôt. Il ne s'agit pas ici de l'assurance de soins obligatoire, mais de la garantie facultative du versement des salaires en cas de maladie. En effet, dans le pire des scénarios, les travailleurs indépendants peuvent rester jusqu'à deux ans sans revenu, c'est-à-dire jusqu'à ce que commence le paiement des rentes invalidité.

Les prestations collectives d'indemnités journalières couvrent l'absence de revenu jusqu'à l'octroi d'une rente d'invalidité ou la

Assurances sociales

Assurance	Cotisation patronale (sur le salaire brut)	Cotisation de l'employé (sur le salaire brut)	Cotisation du travailleur indépendant
AVS, AI, APG	5,15%	5,15%	9,7%
Allocations familiales	jusqu'à 3%	aucune	obligatoire dans certains cantons
Assurance-chômage	1,1%	1,1%	pas d'affiliation possible
Caisse de pensions (LPP)	6 à 10%	6 à 10% selon l'âge	facultative
Accidents professionnels	0,2 à 7%	aucune	facultative
Accidents non professionnels	l'employeur peut prendre en charge les primes, mais n'y est pas obligé	jusqu'à 3% de la somme LAA soumise aux primes	facultative
Assurance d'indemnités journalières en cas de maladie	facultative: les coûts dépendent du délai d'attente et de la branche	facultative: les coûts dépendent du délai d'attente et de la branche	facultative: les coûts dépendent du délai d'attente et de la branche

reprise du travail. En règle générale, 80% du salaire AVS sont assurés. Les branches disposant de conventions collectives de travail étendues – comme l'hôtellerie et la construction – sont tenues de souscrire une assurance d'indemnités journalières en cas de maladie.

Quant aux autres branches, il leur est également conseillé de conclure une assurance collective d'indemnités journalières, et pas seulement pour la couverture personnelle de l'entrepreneur. Une assurance d'indemnités journalières en cas de maladie réduit aussi la charge financière de l'entrepreneur dans son rôle d'employeur, puisqu'il doit verser les salaires des collaborateurs malades pendant une période donnée (cf. encadré «Maintien du droit au salaire»). Une entreprise ne pouvant jamais savoir à l'avance le nombre de collaborateurs qui seront malades, elle ne peut pas non plus évaluer la quantité de salaires qu'elle devra obligatoirement payer.

Si une solution d'indemnités journalières est mise en place, des primes doivent bien sûr être versées. Mais les charges liées à la poursuite du versement du salaire cessent avec la prise en charge de la couverture par l'assurance. Selon l'évaluation du risque d'absence professionnelle due à une

maladie et la capacité de l'entreprise à assumer de brèves absences, un délai d'attente plus ou moins long peut être déterminé. De longs délais d'attente réduisent proportionnellement le nombre d'indemnités journalières assurées.

Tant les assureurs privés que les caisses maladie proposent des solutions d'indemnités journalières. La durée des prestations s'élève en règle générale à 730 jours et doit concorder avec le début de la rente d'invalidité selon la LPP. Par conséquent, si la durée du versement de l'indemnité journalière est de deux ans, le délai d'attente pour la rente d'invalidité octroyée sur la base de la LPP sera aligné sur cette même période. Cette méthode évite une surassurance et réduit les primes de la caisse de pensions. Quant aux travailleurs indépendants, une assurance-vie individuelle avec perte de gain s'ajoutant à l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie s'avère une solution idéale, surtout lorsqu'ils ne disposent pas de

Assurances individuelles

Les exemples de calcul suivants montrent que les primes d'assurances individuelles pour les travailleurs indépendants et les propriétaires d'une société de capitaux varient fortement selon la forme juridique et le secteur d'activité.

Travailleur indépendant: Services

Salaire annuel	90 000 CHF	Année en cours		
Année de naissance 1972		2011		Âge 39
	Taux de cotisation		Déduction sur	Charge
AVS/AI/APG	9,7 %	du salaire annuel	90 000 CHF	8 730 CHF
Non affilié à l'AC	—			—
Accident*	2,2%		90 000 CHF	1 980 CHF
Risque LPP*	5,0%	de 59 160 CHF au max.	59 160 CHF	2 958 CHF
Epargne LPP	10,0%	de 59 160 CHF au max.	59 160 CHF	5 916 CHF
Indemnités journalières*/**	2,0%	du salaire annuel	90 000 CHF	1 800 CHF
Total				21 384 CHF

* Taux fictif. Les dépenses varient d'une branche à l'autre et en fonction de la taille de l'entreprise.
** p. ex. délai d'attente de 30 jours

1 homme SA/Sàrl: Services et commerce

Salaire annuel	CHF 90 000	Année en cours		
Année de naissance 1972		2011		Âge 39
	Taux de cotisation		Déduction sur	Charge
AVS/AI/APG	10,3 %	du salaire annuel	90 000 CHF	9 270 CHF
AC	2,2 %	de 126 000 CHF au max.	90 000 CHF	1 980 CHF
LAA professionnels*	0,1 %	de 126 000 CHF au max.	90 000 CHF	90 CHF
LAA non professionnels*	1,2 %	de 126 000 CHF au max.	90 000 CHF	1 080 CHF
Risque LPP*	5,0 %	de 59 160 CHF au max.	59 160 CHF	2 958 CHF
Epargne LPP	10,0 %	de 59 160 CHF au max.	59 160 CHF	5 916 CHF
Indemnités journalières*/**	2,5 %	du salaire annuel	90 000 CHF	2 250 CHF
Caisse d'allocations familiales***	1,2 %	du salaire annuel	90 000 CHF	1 080 CHF
Total				24 624 CHF

* Taux fictif. Les dépenses varient d'une branche à l'autre et en fonction de la taille de l'entreprise.
** p. ex. délai d'attente de 30 jours
*** Exemple pour le canton de Zurich

caisse de pensions. De nombreux assureurs proposent également aux entreprises individuelles des assurances d'entreprise spéciales avec des tarifs collectifs avantageux.

Le montant de la prime pour cette assurance d'indemnités journalières individuelle dépend de l'âge au moment de l'affiliation à l'assurance collective ainsi que du sexe de la personne. Il est aussi possible d'économiser sur les primes en prolongeant le délai d'attente pour l'octroi des prestations (jusqu'à 180 jours). Les primes pour les assurances d'indemnités journalières sont prises en charge à 50 % au moins par l'employeur.

Les travailleurs indépendants peuvent opter pour une assurance de sommes ou une assurance dommages aux primes moins onéreuses. Pour ces dernières en effet, les prestations de tiers, comme celles de l'AI, sont déduites des prestations de l'assu-

1 homme SA/Sàrl: Agriculture, industrie de fabrication, construction, artisanat

Salaire annuel	CHF 90 000	Année en cours		
Année de naissance 1972		2011		Âge 39
	Taux de cotisation		Déduction sur	Charge
AVS/AI/APG	10,3 %	du salaire annuel	90 000 CHF	9270 CHF
AC	2,2 %	de 126 000 CHF au max.	90 000 CHF	1980 CHF
LAA professionnels*	4,0 %	de 126 000 CHF au max.	90 000 CHF	3600 CHF
LAA non professionnels*	1,7 %	de 126 000 CHF au max.	90 000 CHF	1530 CHF
Risque LPP*	5,0 %	de 56 355 CHF au max.	56 355 CHF	2958 CHF
Epargne LPP	10,0 %	de 56 355 CHF au max.	56 355 CHF	5916 CHF
Indemnités journalières*/**	3,0 %	du salaire annuel	90 000 CHF	2700 CHF
Caisse d'allocations familiales***	1,2 %	du salaire annuel	90 000 CHF	1080 CHF
Total				29 034 CHF

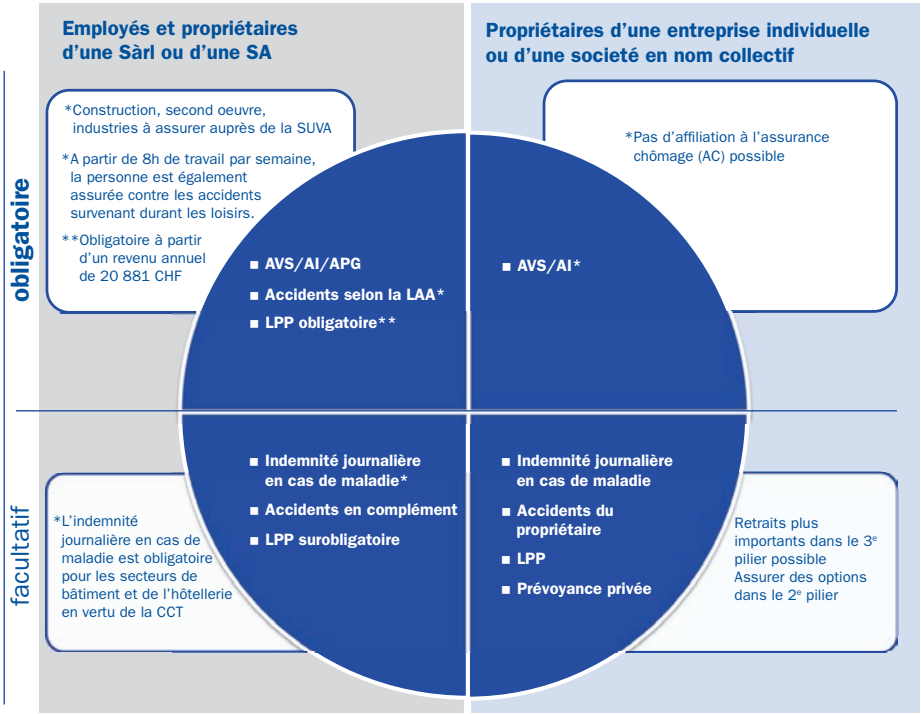
* aux fictif. Les dépenses varient d'une branche à l'autre et en fonction de la taille de l'entreprise.
** p. ex. délai d'attente de 30 jours
*** Exemple pour le canton de Zurich

rance. L'assurance de sommes, quant à elle, définit le versement d'un montant fixe en cas de maladie.

Allocations familiales

Toute entreprise est tenue de s'affilier à une caisse d'allocations familiales, laquelle est chargée de verser les allocations pour enfants et formation professionnelle. Ce sont les employeurs qui financent les allocations familiales en prélevant des cotisations sur les salaires soumis à l'AVS qu'ils versent. Dans le canton du Valais uniquement, les salariés doivent également participer au financement et verser des cotisations à la caisse de compensation. Les jeunes entrepreneurs disposant de plusieurs sites dans différents cantons doivent s'inscrire auprès de la caisse de compensation de chaque site, car la réglementation relative aux allocations fami-

Assurances individuelles pour indépendants



liales varie d'un canton à l'autre. Cela vaut également si les employés concernés n'ont pas d'enfants. Les montants diffèrent en fonction des cantons et des caisses d'allocations familiales. Par ailleurs, des règles spéciales s'appliquent aux agriculteurs. Depuis l'entrée en vigueur, en 2009, de la loi fédérale sur les allocations familiales, un montant minimum de 200 CHF est octroyé dans toute la Suisse pour les enfants jusqu'à 16 ans ainsi qu'une allocation pour formation professionnelle de 250 CHF pour les enfants âgés de 16 à 25 ans.

Assurance de patrimoine

Le patrimoine de l'entreprise est confronté aux risques au même titre que les employés. Contrairement aux assurances sociales, les entreprises peuvent ici choisir librement leur couverture d'assurance.

L'assurance responsabilité civile d'entreprise fait partie des couvertures indispensables pour de nombreuses sociétés. En effet, l'assurance responsabilité civile privée ne couvre que certains dommages, en vertu de

l'art. 41 du code des obligations (celui qui cause, d'une manière illicite, un dommage à autrui – entraînant une diminution des actifs ou une augmentation des passifs –, soit intentionnellement, soit par négligence ou imprudence, est tenu de le réparer), et non les dommages liés à l'exercice de la profession. Les entreprises individuelles ont donc elles aussi besoin d'assurer leur activité via une assurance responsabilité civile d'entreprise. Celle-ci indemnise les prétentions de tiers à la suite de lésions corporelles et de dégâts matériels, et assure une protection juridique contre les prétentions injustifiées ou exagérées. En principe, elle couvre les risques liés aux installations, à l'exploitation, au produit et à l'environnement.

Le risque lié aux installations couvre les dommages découlant de la responsabilité civile du propriétaire ou du locataire de terrains, de locaux commerciaux ou d'installations de production. Le risque d'exploitation englobe les dangers résultant d'actes ou d'omissions liés à l'activité professionnelle ou relatifs à l'exploitation de l'entreprise. Cela implique aussi les événements insolites comme un serveur renversant une soupe bouillante sur le pantalon d'un client et le blessant. Le risque produit résulte de la fabrication ou de la distribution de produits défectueux (dommages consécutifs uniquement, pas de remplacement ou d'amélioration du produit défectueux). Les risques environnementaux sont très étendus. Une assurance couvre également les dommages liés aux résidus chimiques de production pouvant contaminer la nappe phréatique de manière imprévue.

Différents modèles

Selon la branche, différentes solutions d'assurance responsabilité civile sont proposées. Ainsi, les médecins peuvent assurer les patients contre les accidents survenant dans leur cabinet, avec une couverture des risques subséquents en cas de cession du cabinet. Dans le secteur de la construction, il est possible d'assurer les dommages aux ouvrages voisins et aux ouvrages souterrains, ou d'étendre la couverture d'assurance à l'activité d'entrepreneur général ou total. Dans le secteur tertiaire, les dommages aux choses confiées par des tiers ou aux installations de télécommunication louées peuvent revenir très chers. Quant aux entreprises de fabrication et de commerce, elles peuvent profiter d'une protection d'assurance mondiale (sauf Etats-Unis et Canada, pays vers lesquels seule l'exportation de produits à l'insu du preneur d'assurance est couverte).

La prime d'assurance responsabilité civile d'entreprise est calculée sur la base du chiffre d'affaires et/ou de la masse salariale soumise à l'AVS de la société, ainsi que du potentiel de risque. Elle peut aller de quelques centaines à quelques milliers de francs pour les petites structures. Moyennant une somme relativement faible, il est donc possible d'assurer des dommages se montant à des millions de francs. Protéger son entreprise contre des dommages existentiels doit être une priorité. Dans les phases de lancement – très chères –, les jeunes entrepreneurs doivent toutefois réfléchir aux risques dits bagatelles, et aux risques spéciaux qui ne nécessitent pas forcément une couverture, et au montant d'une franchise éventuelle.

Certains risques ne peuvent pas être assurés via l'assurance responsabilité civile d'entreprise. C'est notamment le cas des dommages aux choses que l'entrepreneur transforme, achemine ou stocke pour des tiers, tout comme des dommages subis par lui-même ou par les membres de sa famille.

Pour certaines professions, une assurance responsabilité civile professionnelle est indispensable, d'autant plus que les dommages liés à une activité commerciale ne sont pas couverts par la responsabilité civile privée. C'est en particulier le cas des architectes, médecins et avocats. Contrairement à l'assurance responsabilité civile d'entreprise, la responsabilité civile professionnelle couvre aussi les prétentions de tiers résultant de dommages purement immatériels. Vu les sommes potentiellement élevées en cas de sinistre, les primes se situent autour de plusieurs milliers de francs.

Bâtiments et biens meubles

Les assurances de choses couvrent les dommages résultant d'incendies, de vols, de dégâts d'eau et de bris de glace. On distingue l'assurance des bâtiments et celle des biens meubles. L'assurance-incendie du bâtiment est obligatoire dans la plupart des cantons (à l'exception des cantons suivants: GE, UR, SZ, TI, AI, VS et OW). Dans les 19 autres cantons et demi-cantons, cette assurance est gérée par les établissements cantonaux d'assurance des bâtiments, qui jouissent d'un monopole. Elle prend en charge les dommages sur l'ensemble des installations immobilières. Les dégâts d'eau aux bâtiments peuvent être assurés dans tous les cantons auprès de compagnies d'assurance privées. L'entrepreneur qui n'est pas propriétaire du bien foncier dans lequel se trouve son commerce n'a pas à se préoccuper d'une telle couverture. La situation est différente pour les biens dits meubles, c'est-à-dire les marchandises et les installations qui concernent également les locataires.

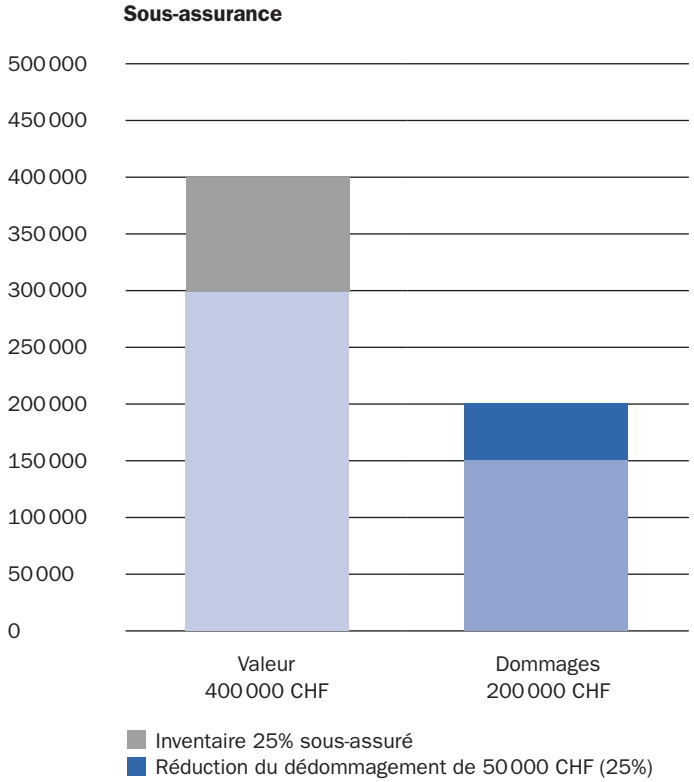
Lors de la souscription d'une assurance de choses, il est vivement recommandé d'assurer la totalité de l'inventaire. Ainsi, un jeune entrepreneur possédant quatre machines d'une valeur de 5000 CHF chacune doit les assurer à hauteur de 20 000 CHF. Il ne suffit pas d'annoncer seulement une valeur de 10 000 CHF et de tabler sur le fait qu'un éventuel sinistre ne touchera pas simultanément les quatre machines. Si un incident survient, l'assurance ne versera dans ce cas que 2500 CHF par machine, les dommages partiels n'étant indemnisés qu'en proportion de la somme d'assurance totale.

Il est également essentiel que les marchandises et les aménagements soient toujours assurés à leur valeur à neuf, soit à la valeur qu'il faudrait dépenser pour remplacer intégralement ledit inventaire. Autrement, on se trouve en situation de sous-assurance, qui peut coûter cher même en cas de dommage partiel.

Si l'entreprise possède des installations techniques, mieux vaut conclure une assurance machines ou IETI. Une telle solution permet de couvrir les dommages aux machines, systèmes informatique et autres appareils techniques causés par l'entrepreneur lui-même ou un tiers, comme par exemple les erreurs de manipulation, les courts-circuits, les défauts de matériel, etc.

Pertes d'exploitation

Les dommages que subissent les machines, les installations et même le bâtiment provoquent souvent une interruption de l'exploitation, induisant ainsi des pertes qui viennent s'ajouter aux objets endommagés. Pour ces cas, il existe l'assurance pertes d'exploitation. Elle couvre les conséquences financières d'une interruption (coûts fixes, manque à gagner, frais supplémentaires), dans la mesure où celle-ci est causée par un dommage assuré. Il est important que l'entrepreneur élabore – avant le dommage – un scénario d'urgence, qui indique comment poursuivre au mieux l'activité après une interruption (par exemple production dans une société tierce, location de machines ou mise en place de structures provisoires). Cela permet à l'entreprise tou-



Exemple: la somme assurée pour l'inventaire s'élève à 300 000 CHF. Mais la valeur de tous les objets assurés (= valeur effective de l'inventaire) en cas de nouvelle acquisition s'élève à 400 000 CHF. L'entreprise est, par conséquent, sous-assurée à hauteur de 25%. En cas de dommage total ou partiel, seulement 75% de la somme totale assurée seront indemnisés.

chée d'éviter que des clients ne l'abandonnent au profit de la concurrence. Les frais supplémentaires générés par les mesures prises à la suite d'un sinistre sont pris en charge par l'assurance. Ce produit est particulièrement indiqué pour les entreprises qui ne disposent pas de solution de secours pour la production.

Assurance risques de transport

Les sociétés qui possèdent des véhicules d'entreprise devraient réfléchir à la souscription d'une assurance spéciale de flottes. Il s'agit d'un seul contrat pour l'ensemble du parc automobile qui, au besoin, n'inclut pas seulement la couverture classique de véhicules automobiles, mais aussi les frais de soins, les indemnités journalières et les prestations en capital pour les passagers.

En sus de l'assurance de flottes automobiles, une assurance risques de transport s'impose pour les entreprises ayant ce type d'activité. Elle couvre l'acheminement de leurs propres marchandises au moyen de véhicules routiers contre la perte et l'endommagement. Peuvent aussi être assurées contre la perte et l'endommagement les marchandises transportées par chemin de fer, poste, bateau, avion et camion.

Les déplacements exigent en outre une couverture supplémentaire pour les entrepreneurs et leurs collaborateurs: les personnes qui voyagent souvent devraient penser à une assurance des voyages d'affaires. Elle comprend les frais d'annulation, l'assistance en cas de panne, les coûts supplémentaires imputables au voyage et les dégâts subis par les bagages.

Assurance crédit

Le nombre de débiteurs qui ne paient pas leurs factures a augmenté depuis la crise financière. Les entreprises actives dans l'export sont particulièrement touchées par ce phénomène, notamment les jeunes sociétés, menacées même de faillite lorsque les liquidités viennent à manquer. C'est pourquoi, en Suisse comme ailleurs, la demande de produits d'assurance crédit a sensiblement augmenté. Cette assurance couvre les pertes sur créances en cas de sinistre et effectue régulièrement des contrôles préventifs de solvabilité auprès des débiteurs.

Dans certaines circonstances, l'encaissement et la gestion des rappels peuvent également être confiés à la compagnie d'assurances qui gère l'assurance crédit. Cela permet à l'entreprise de se débarrasser d'une grosse charge administrative. La prime d'une assurance crédit est la plupart du temps liée au chiffre d'affaires du preneur d'assurance.

Protection juridique

Afin d'éviter les litiges onéreux, il est recommandé de vérifier la pertinence d'une assurance de protection juridique. Car si la responsabilité civile couvre la défense contre des prétentions injustifiées, elle n'intervient pas dans les cas où il s'agit d'imposer ses propres prétentions. L'assurance de protection juridique prend par ailleurs en charge les frais de justice et de procédure, le paiement des dépens alloués à la partie adverse et l'avance de caution pénale pour éviter une détention préventive.

Finances

Une entreprise peut bien disposer de bons produits et réussir sur le marché, elle ne survivra pas si elle connaît des difficultés financières. Pour exister à long terme, une entreprise doit avoir suffisamment de liquidités, tenir une comptabilité soignée et tirer parti des possibilités légales d'avantages fiscaux.

Bien souvent, les fonds propres sont insuffisants. En complément, il est possible de faire appel à des fonds étrangers qui serviront à financer les machines, les stocks et, du moins pendant la phase initiale, l'exploitation courante de l'entreprise (loyer, salaires, charges sociales, etc.).

Les fonds étrangers sont les capitaux que les personnes et instituts externes (créanciers) mettent à la disposition des entre-prises pour une période limitée. En échange, ils reçoivent généralement des intérêts, en plus de leur argent qui leur est remboursé à l'échéance.

Formes de financement

Les banques font la distinction entre les crédits d'exploitation à court terme pour le financement des actifs circulants et les crédits d'investissement à long terme pour le financement des actifs immobilisés.

Sont considérés comme des fonds étrangers à court terme tous les engagements dont le paiement est exigible dans un délai d'un an. Le crédit en compte courant constitue l'instrument classique pour garantir les liquidités à court terme et pour le déroulement du trafic des paiements. La ligne de crédit et le taux d'intérêt accordés à l'entreprise varient en fonction du risque que la banque évalue sur la base des documents fournis et du rating en résultant.

Les crédits en blanc sont des crédits sans garantie. Les entreprises établies obtiennent de tels crédits uniquement si elles ont prouvé, pendant des années, que leurs affaires sont florissantes et qu'elles remboursent toujours leurs créances dans les délais fixés. Etant donné que les jeunes entreprises ne peuvent fournir de garanties sur la base du passé pour demander un crédit, il est fondamental qu'elles puissent soumettre un business plan bien pensé et présenter une planification financière et des liquidités (cf. chapitre «Les premiers pas: le business plan»).

Les banques octroient des prêts bancaires, c'est-à-dire des crédits d'investissement ou des crédits à taux fixe, pour le financement à long terme des biens d'équipement comme les machines, les véhicules ou les installations d'exploitation.

Le leasing sur les biens d'équipement constitue une alternative aux fonds étrangers. La

société de leasing met à la disposition de l'entreprise des équipements en échange d'un paiement mensuel. La société de leasing reste propriétaire des biens. De tels contrats contiennent généralement une option d'achat, qui permet au preneur de racheter les équipements à l'échéance du leasing, et ce pour un prix fixé à l'avance.

Le leasing convient particulièrement aux jeunes entreprises dynamiques avec un potentiel de rendement élevé, mais peu de fonds propres. Cette forme de financement ne pèse ni sur les liquidités, ni sur les fonds étrangers. De plus, l'entreprise peut déduire les mensualités de leasing des impôts.

L'affacturage (factoring en anglais) peut également s'avérer une source financière intéressante. L'entreprise vend ses créances courantes provenant des fournisseurs ou des services (créances sur débiteurs) à un institut d'affacturage, qui avance jusqu'à 90% du montant de la facture directement après son émission, tout en endossant par cet achat le risque de défaillance. En général, les prestations comprennent aussi la gestion des débiteurs, c'est-à-dire la surveillance et la comptabilisation en continu du recouvrement des factures, la gestion des rappels si nécessaire, ainsi que le contrôle régulier de la solvabilité des débiteurs.

L'affacturage ne doit pas être confondu avec la cession (cession des avoirs des clients). En cas de cession, les créances à recouvrer servent de garantie pour un crédit bancaire.

Aides publiques

La Suisse ne propose pas de subventions directes pour les start-up ou pour l'expansion des unités de production. La Confédération et les cantons concentrent d'abord leurs efforts sur la création de conditions cadre avantageuses. Ils aident les entreprises à trouver des terrains à bâtir bon marché et accordent, à certaines conditions, des allègements fiscaux.

Dans le cas des capitaux empruntés, les autorités n'interviennent pas non plus directement, mais donnent, à certaines conditions également, des garanties aux banques qui libèrent les fonds. Cette aide est souvent limitée à certains domaines économiques ou régions.

Conseil: l'Association suisse des banquiers (ASB) fournit des informations utiles en matière de financement, tout comme la promotion économique cantonale.

La Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) est un interlocuteur important pour les chercheurs qui, avec les résultats de leurs recherches, choisissent une activité indépendante dès la fin de leurs études. La CTI est affiliée à l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT).

Le but de cette institution est, avant tout, de transformer le résultat des recherches en produits prêts à conquérir le marché. L'esprit d'entreprise et les services dans les domaines du management de l'innovation, de la biotechnologie et des sciences de la vie, de la nanotechnologie et de la microsystématique ainsi que de la technologie de l'information et de la communication sont prioritaires.

Cautionnements

En accordant des cautionnements, les coopératives de cautionnement des arts et métiers permettent aux PME d'accéder plus facilement à des emprunts bancaires. La Suisse compte trois coopératives régionales, auxquelles s'ajoute la coopérative de cautionnement du travail des femmes suisses, ou SAFFA (Schweizerische Ausstellung Für Frauenarbeit), active sur l'ensemble du territoire helvétique. Les cautionnements peuvent couvrir des sommes allant jusqu'à 500 000 CHF.

L'assurance-chômage soutient les personnes sans emploi qui désirent se mettre à leur compte. Durant une phase de planification d'au maximum 90 jours, les personnes sans emploi peuvent élaborer leur projet d'activité indépendante en se fixant un objectif précis. Elles perçoivent des indemnités journalières mais ne doivent pas s'inquiéter des contrôles, ni poursuivre leur recherche d'emploi. Au terme de cette phase, les personnes sans emploi doivent décider si elles veulent devenir indépendantes ou non.

Obligation de tenir une comptabilité

Une comptabilité claire constitue la condition préalable de toute activité commerciale réussie. Celui qui comptabilise méticuleusement toutes les entrées et les sorties garde le contrôle sur la situation réelle de son entreprise. La comptabilité est également la base du budget et de la planification.

D'après la loi, les petites sociétés en raison individuelle ne doivent pas tenir de comptabilité. Ceci n'est obligatoire que lorsque le chiffre d'affaires brut dépasse 100 000 CHF. Il suffirait théoriquement de conserver soigneu-sement toutes les quittances et tous les justificatifs afin de pouvoir les présenter lors d'un éventuel contrôle fiscal. Toutefois, pour une entreprise commerciale, cela ne suffit pas, car sans comptabilité soignée, elle ne peut garder le contrôle financier.

Toutes les sociétés ayant l'obligation de s'inscrire au registre du commerce doivent tenir une comptabilité régulière. C'est le cas de toutes les sociétés commerciales, hormis les sociétés en raison individuelle, dont l'inscription n'est obligatoire qu'à partir d'un chiffre d'affaires annuel brut de 100 000 CHF.

Tenir une comptabilité consiste à établir un inventaire ainsi qu'un bilan complet et un compte de résultat, avec toutes les quittances correspondantes. Les originaux du bilan et du compte de résultat sont à conserver pendant dix ans. Les autres livres de compte doivent également être archivés pendant dix ans, mais il suffit d'en disposer sous forme électronique.

Clôture annuelle

Les sociétés en raison individuelle, tout comme les sociétés en nom collectif et en commandite, devraient veiller à séparer les activités privées et professionnelles. Les autorités fiscales font une stricte distinction entre la fortune commerciale nécessaire et la fortune personnelle. Entre les deux se trouve une zone d'ombre avec des biens utilisés à la fois pour des besoins privés et professionnels, comme des immeubles à

usage commercial et privé ou des véhicules. Dans de tels cas, il faut procéder à une répartition proportionnelle.

Par analogie avec la fortune, les dépenses commerciales et privées doivent également être clairement différenciées. L'indépendant n'a pas le droit d'imputer ses dépenses personnelles aux comptes de l'entreprise. Il peut uniquement déduire de son revenu les frais professionnels justifiés.

Dans le cas de la société anonyme ou de la société à responsabilité limitée, la réglementation est plus simple: fortune privée et fortune commerciale sont clairement séparées. Les valeurs patrimoniales de l'entreprise font partie de la fortune commerciale. Le chef d'entreprise est, en règle générale, un employé de son entreprise, pour autant qu'il participe directement à l'exploitation.

Exemple de bilan au 31.12.20XX

Actifs (fortune)	CHF	%	Passifs (dettes)	CHF	%
Actifs circulants			**Fonds étrangers à court terme**		
Liquidités (caisse, poste)	20 000	5	Banque (compte courant)	28 000	7
Débiteurs	10 000	2,5	Créanciers	14 000	3,5
Titres (actions, obligations)	40 000	10	Prêt personnel sœur	10 000	2,5
Matériel d'exploitation	8000	2			
Logiciels	50 000	12,5			
Total des actifs circulants	**128 000**	**32**	**Total des fonds étrangers à court terme**	**52 000**	**13**
Actifs immobilisés			**Fonds étrangers à long terme**		
Installations informatiques	160 000	40	Prêt personnel parents	40 000	10
Appareils de bureau	36 000	9	Prêt bancaire	120 000	30
Mobilier de bureau	44 000	11			
Véhicules	32 000	8			
Total des actifs immobilisés	**272 000**	**68**	**Total des fonds étrangers à long terme**	**160 000**	**40**
			Fonds propres	**168 000**	**42**
			Bénéfice net	**20 000**	**5**
Total du bilan	**400 000**	**100**	**Total du bilan**	**400 000**	**100**

Bilan

Le bilan d'une entreprise fait la distinction entre la fortune (l'actif) et les dettes (le passif). L'excédent de la fortune par rapport aux dettes est appelé actif net ou fonds propres.

Les éléments de l'actif se répartissent en actifs circulants et en actifs immobilisés; ceux du passif, en fonds propres et en fonds étrangers.

Compte de résultat

L'objectif d'une entreprise est de produire des biens et des services et de les vendre en réalisant si possible un bénéfice. La production et la vente de ces biens et services occasionnent des dépenses et des recettes (charges et produits), qui sont rapprochées afin de calculer le résultat final (bénéfice ou perte).

Pendant la phase de démarrage, seule une minorité d'entreprises réussit à générer immédiatement des bénéfices. Au lieu d'un bénéfice net, le bilan de clôture indique une perte qui est reportée sur l'exercice suivant. Tant que la perte se maintient dans le cadre du budget, cela n'a rien de tragique. Du point de vue fiscal, cette situation procure même des avantages, car, suivant les cantons, les pertes peuvent être compensées par les bénéfices futurs pendant une durée allant jusqu'à sept ans.

Exemple de compte de résultat au 31.12.20XX

Charges	**CHF**	**%**	**Produits**	**CHF**	**%**
Personnel	130 000	38,0	Vente de produits	280 000	81,9
Matériel	120 000	35,1	Conseil/formation	62 000	18,1
Loyer	8000	2,3			
Intérêts	6000	1,8			
Entretien et réparations	18 000	5,3			
Amortissements	20 000	5,9			
Impôts et assurances	4000	1,2			
Energie/carburant	2000	0,6			
Bureau et administration	4000	1,2			
Dépenses publicitaires	10 000	2,9			
Bénéfice	**20 000**	**5,9**			
Total	**342 000**	**100**	**Total**	**342 000**	**100**

L'évaluation des machines, des véhicules, du stock ou de la prise de participation n'est pas complètement libre.

Les sociétés anonymes doivent impérativement appliquer le principe de la valeur minimale. Ainsi, elles peuvent évaluer leurs installations, leurs matériaux bruts et leurs titres à la plus basse des valeurs possibles, notamment le coût d'acquisition ou le coût de production moins les amortissements nécessaires.

Ce principe de précaution et la différence entre le besoin d'information de la direction de l'entreprise et celui du public conduisent dans la pratique à une clôture des comptes pour les besoins internes et à une autre pour les besoins externes:

- La clôture externe sert à informer les créanciers, les actionnaires ou le public. Elle repose sur les instructions d'évaluation axées sur la protection des créanciers et présente donc généralement une situation bénéficiaire et financière plus mauvaise qu'elle ne l'est vraiment.

- La clôture interne sert de base de décision et d'instrument de contrôle. Elle est donc relativement exacte et indique, autant que possible, les vraies valeurs.

Les fonds propres sont de ce fait plus faibles dans le bilan externe que dans le bilan interne. La différence entre les fonds propres annoncés dans le bilan externe et les fonds propres effectifs constitue les «réserves latentes». Celles-ci peuvent par exemple être générées par des amortissements de marchandises qui, en raison de la situation du marché, n'étaient pas nécessaires, ou par des provisions constituées pour des avoirs qui ne sont pas si menacés.

La dissolution des réserves latentes entraîne des charges trop faibles ou des produits trop élevés dans le bilan externe et, par conséquent, un bénéfice trop important. Afin que les bailleurs de fonds et les collaborateurs ne soient pas trompés sur le déroulement commercial réel, les sociétés anonymes doivent donner le détail de la dissolution de leurs réserves latentes dans l'annexe aux comptes, si cette dissolution a eu une influence substantielle sur le résultat.

Contrairement aux réserves latentes, les réserves ouvertes figurent dans le bilan externe, et sont donc accessibles aux personnes de l'extérieur. Elles sont com-posées d'éventuelles réserves libres et des réserves légales.

Les provisions constituent une forme de réserves. Elles représentent une sorte d'économie réalisée à l'avance et permettant d'éviter des difficultés de paiement en cas d'imprévu. Les provisions sont toujours liées à un risque concret: par exemple, des rappels de cotisations à l'AVS ou de TVA lorsque la masse salariale ou le chiffre d'affaires ont été sous-évalués, ou encore des demandes de garantie.

Planification budgétaire

Afin d'éviter, en fin d'année, qu'un résultat ne diffère trop des prévisions initiales, il convient d'établir un budget le plus réaliste possible. En cas de doute, mieux vaut opter pour la prudence.

Les charges (frais) et les produits (recettes) probables de l'année à venir constituent la base du budget. Si l'entreprise existe déjà depuis longtemps, l'estimation est relativement simple. En effet, il suffit d'adapter les chiffres de l'année précédente et de l'année en cours à la situation attendue pour l'année à venir:

- Puis-je acquérir de nouveaux clients?
- Est-il possible que je perde des clients importants?
- Puis-je réaliser des économies ou dois-je, au contraire, me préparer à avoir des frais supplémentaires?

Pour ce qui est des frais, il convient de différencier les coûts fixes (loyer et charges, leasing, primes d'assurance, etc.) des coûts variables, liés directement à la production (achat de marchandises, coûts de l'énergie et du transport, frais de douanes, etc.).

Selon la catégorie, les collaborateurs font partie des coûts fixes ou des coûts variables: dans l'administration (management, comptabilité, réception, etc.), les coûts sont considérés comme fixes, alors que les collaborateurs de la production correspondent à des coûts variables.

Coûts fixes et coûts variables

Les coûts fixes et les coûts variables sont les valeurs de base pour l'établissement d'une comptabilité de gestion, laquelle montre si l'entreprise est rentable ou non. En effet, l'entreprise sera menacée à moyen ou à long terme si elle ne couvre pas ses coûts, même si elle génère un bon chiffre d'affaires et utilise pleinement ses capacités.

Pour déterminer la marge contributive, il convient, en simplifiant, de déduire les coûts variables du chiffre d'affaires. La somme restante aide à couvrir les coûts fixes de l'entreprise. Si la part des coûts fixes s'élève à 30% du total des coûts, la marge contributive doit également correspondre au moins à 30%. Dans le cas contraire, l'entreprise subit des pertes ou doit combler ces coûts par un financement croisé provenant de produits plus profitables. Si la marge contributive est plus élevée, l'entreprise génère un bénéfice.

Le budget prévoit à quelles charges et à quels produits l'entreprise peut s'attendre au cours de l'année. Cependant, dans la plupart des cas, les dépenses et les recettes ne sont pas réparties uniformément sur l'année. Il est donc absolument impératif d'établir une planification des liquidités aussi précise que possible afin de déterminer les besoins. Si la solvabilité n'est pas assurée à tout moment, l'entreprise risque des sommations, des poursuites et, dans le pire des cas, la faillite. En effet, le manque de liquidités est de loin la principale cause de faillite.

Budget pour 20XX (indications en CHF)

Charges	672 000	**Produits**	1 040 000
Acquisition de matériel	20 000	Services	880 000
Acquisition de marchandises	100 000	Produits de marchandises	120 000
Frais de port	5000	Revenus de licences	40 000
Main-d'œuvre externe	40 000		
Charges sociales (AVS, etc.)	30 000	**Planification du capital**	
Caisse de pensions	28 000	Capital au 1.1.20XX	285 000
Assurances de choses	4000	Bénéfice 20XX	308 000
Assurances d'entreprise	6000	Dividendes/répartition des bénéfices	-120 000
Loyers	48 000	Capital au 31.12.20XX	473 000
Leasing véhicules	52 000		
Intérêts sur capital/frais de banque	18 000	Réserves latentes	310 000
Entretien/réparations	5000	Réserves sur le stock de marchandises	130 000
Frais de véhicules	8000	Réserves sur les machines	70 000
Salaires (13e mois inclus)	200 000	Brevets, licences	110 000
Matériel de bureau	3000		
Imprimés	12 000		
Télécommunication	7000		
Formation continue	13 000		
Autres charges administratives	2000		
Frais juridiques et de comptabilité	6000		
Dons et contributions	1000		
Marketing/publicité	40 000		
Service externe	20 000		
Frais	4000		
Cash-flow	**368 000**		
Amortissements	**60 000**		
Bénéfice net avant impôts	**308 000**		

Cash-flow: le chiffre-clé

Dans le quotidien de l'entreprise, le cash-flow se calcule à partir du bénéfice de l'exercice plus les amortissements. Il faudrait y inclure les changements dans les réserves, les provisions, les produits et les charges hors exploitation, les stocks de marchandises et les prélèvements privés, qui doivent être calculés avec précision. Le cash-flow est le ratio idéal pour évaluer la capacité financière et bénéficiaire d'une entreprise. Il montre en effet si les moyens propres suffisent pour assurer, à long terme, l'existence de l'entreprise.

Le cash-flow doit, au minimum, couvrir les amortissements afin que soit conservée la substance de l'entreprise. Sans bénéfice, l'entreprise n'est toutefois pas en mesure de rembourser les fonds étrangers ni de procéder à des investissements d'extension.

Base d'imposition

Les indépendants doivent payer des impôts sur le revenu et la fortune. A l'instar des entreprises, ils peuvent déduire tous les éléments ayant trait à leur activité, ce qui permet une grande marge d'appréciation. En outre, les sociétés anonymes et à responsabilité limitée versent un impôt sur le capital et le bénéfice.

La Confédération, les cantons, les communes ainsi que les églises reconnues par l'Etat prélèvent des impôts directs et font la différence entre:

- les personnes physiques, qui doivent s'acquitter des impôts sur le revenu et la fortune, et
- les personnes morales, qui doivent verser des impôts sur le capital et le bénéfice

Imposition des sociétés en raison individuelle et des sociétés de personnes

Les entreprises en raison individuelle, en nom collectif ou en commandite ne sont pas imposables en tant que telles, car ce ne sont pas des personnes morales. Tout entrepreneur individuel ou tout associé de sociétés en nom collectif et en commandite est imposable sur son revenu privé et commercial ainsi que sur sa fortune privée et commerciale, sans pouvoir les séparer.

Pour les entrepreneurs individuels et les associés de sociétés de personnes, le revenu est composé de toutes les rémunérations reçues de l'entreprise (bénéfice, salaire, intérêts) ainsi que des autres revenus. En tant que personne physique, ils doivent payer des impôts fédéraux, cantonaux et communaux. Par contre, les charges et les pertes éventuelles de l'entreprise peuvent être déduites du revenu.

Les entrepreneurs individuels ou les associés de sociétés de personnes ne peuvent pas déduire les impôts qu'ils ont payés de leur bénéfice net imposable, ni au niveau de la Confédération ni au niveau des cantons, ce qui est en revanche possible pour les sociétés de capitaux.

Imposition des sociétés de capitaux

Contrairement aux sociétés de personnes, la barrière entre revenu privé et revenu commercial est très nette dans les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée. D'une part, le bénéfice des SA et des Sàrl est imposé et, d'autre part, les dividendes versés aux actionnaires et aux associés sont également soumis à l'impôt sur le revenu. Cependant, cette double imposition sera considérablement assouplie avec l'application, à compter du 1er janvier 2011, de la deuxième réforme de l'imposition des entreprises.

La Confédération, les cantons, les communes ainsi que les églises dans la plupart des cantons, pratiquent cette taxation des bénéfices de l'entreprise. Selon le lieu de résidence, l'impôt sur le bénéfice diffère. Les deux cantons d'Appenzell sont particulièrement avantageux, tout comme la plupart des cantons de Suisse centrale. En revanche, les deux demi-cantons de Bâle-Ville et de Bâle-Campagne ainsi que les cantons de Genève, Vaud, Soleure et Argovie connaissent des taux d'imposition plus élevés. La Confédération, quant à elle, pratique un taux unique de 8,5% sur le bénéfice.

Tous les cantons (mais pas la Confédération) perçoivent en outre un impôt sur le capital social. Les taux sont également différents, allant de 0,1 pour mille dans le canton d'Uri à 5 pour mille à Neuchâtel. Dans la majorité des cantons, l'impôt sur le capital est calculé sur le capital-actions ou le capital social, ainsi que sur les réserves déclarées.

L'objectif de l'entrepreneur est donc de réussir à maintenir la charge fiscale aussi basse qu'il est légalement possible. En principe, on peut affirmer ceci: sera mieux loti l'entrepreneur dont le développement des affaires reste constant au fil des ans et qui réussit de la sorte à éviter des fluctuations abruptes du bénéfice et de la fortune. Pour ce faire, il est possible d'utiliser les réserves de cotisations de l'employeur pour la prévoyance professionnelle. Il convient alors de contacter un conseiller pour définir les possibilités d'optimisation fiscale via le 2e pilier.

Imposition des sociétés en raison individuelle, des sociétés de personnes ou de capitaux

Forme juridique	Confédération	Canton	Commune/église
Sociétés de personnes ▪ Raison individuelle ▪ Société en nom collectif ▪ Societé en commandite	Impôt fédéral direct sur le revenu	Impôts sur le revenu et la fortune	Suppléments et déductions sur l'impôt fédéral, en partie propres tarifs et dispositions
Sociétés de capitaux ▪ Société anonyme ▪ Société à responsabilité limitée (Sàrl)	Impôt fédéral direct sur le bénéfice	Impôts sur le capital et le bénéfice	Suppléments ou déductions sur l'impôt fédéral

Les dépenses réalisées pour les besoins de l'entreprise peuvent être déduites des recettes. Les sommes investies en voitures, équipements et immeubles ne peuvent cependant pas être amorties entièrement au cours de l'année de l'acquisition. Ces investissements ne peuvent être déduits des dépenses sous forme d'amortissements qu'en les répartissant sur plusieurs années.

Taxe sur la valeur ajoutée

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est un impôt à la consommation, perçu par la Confédération. Ainsi, une entreprise doit ajouter la TVA au prix de la prestation effectuée et des produits vendus dans le pays, et la reverser ensuite à l'Etat. En contrepartie, elle peut déduire de ce montant l'impôt préalable versé dans le cadre de son activité commerciale. Cela comprend:

- l'impôt grevant les opérations réalisées sur le territoire suisse qui lui a été facturé
- l'impôt sur les acquisitions
- l'impôt à l'importation

En principe, toutes les entreprises sont soumises à la TVA, quelle que soit leur forme juridique. Néanmoins, si le chiffre d'affaires annuel n'atteint pas 100 000 CHF, l'entreprise n'est pas soumise à la taxe sur la valeur ajoutée. En outre, celui qui ne paye pas de TVA ne peut pas faire valoir d'impôts préalables.

Conseil: pour les investissements réalisés en vue du lancement d'une activité commerciale, on peut déjà faire valoir l'impôt préalable, même si on n'atteint pas encore de chiffre d'affaires imposable (droit dit du dégrèvement ultérieur de l'impôt préalable).

Pour des biens et services qui vont directement au consommateur, la TVA doit être mentionnée séparément, mais doit surtout être comprise dans le prix final affiché. Il n'en va pas de même pour les relations d'affaires: on travaille d'habitude avec des prix nets (hors taxes) auxquels s'ajoute la taxe sur la valeur ajoutée.

Dans ce contexte, le principe de déduction de l'impôt préalable joue un grand rôle: comme, au cours de sa transformation de

La consommation personnelle diminue le montant de l'impôt préalable

Le propriétaire et sa famille s'approvisionnent parfois dans leur propre entreprise en produits ou en services (ce qui est meilleur marché pour eux). En tant que «consommateurs finaux» de leurs vêtements, ordinateurs, bijoux, articles de toilette, etc., ils n'ont cependant pas le droit de déduire l'impôt préalable sur cette partie de leurs dépenses. La diminution du montant d'impôt préalable est donc forfaitaire dans la plupart des branches.

matière première en produit fini, une marchandise passe par plusieurs stades où la valeur ajoutée est à chaque fois taxée, le créateur de valeur peut déduire, à chaque étape, le montant de la TVA déjà payé au stade précédent.

En pratique, cela se passe comme suit: une fois par trimestre, l'Administration fédérale des contributions (AFC) reçoit une auto-taxation sur laquelle figure le total de la TVA due. Tous les impôts préalables déjà payés – que ce soit par le fournisseur ou par l'importateur à l'Administration fédérale des douanes (AFD) – peuvent être soustraits de ce montant de taxe sur la valeur ajoutée brute. Seule la marge brute est ainsi soumise à l'impôt.

Calcul simplifié de la dette fiscale nette au moyen de forfaits

Pour simplifier le décompte fiscal, les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel imposable n'excédant pas 5 millions CHF et dont la charge fiscale s'élève au maximum à 100 000 CHF peuvent utiliser le taux de la dette fiscale nette (différent selon les branches). Il s'agit d'une taxation forfaitaire, basée sur des valeurs empiriques tirées de la pratique de divers secteurs d'activité; ce système est nettement plus simple et permet de gagner du temps par rapport au décompte réel.

La méthode de la dette fiscale nette permet d'établir un décompte par semestre uniquement, au lieu d'un par trimestre comme c'est le cas actuellement. Mais le grand avantage réside dans le fait que le chiffre d'affaires est saisi forfaitairement et qu'il ne faut pas inclure chaque justificatif dans les calculs. En outre, à l'exception du bâtiment, la consommation personnelle est déjà comprise.

Quiconque utilise les forfaits pour le calcul de la dette fiscale nette ne peut plus faire valoir la déduction de l'impôt préalable. Envers les clients, ce sont par contre toujours les taux habituels de TVA qui sont facturés (et non le taux de la dette fiscale nette).

Croissance et succession

Quel est le dénominateur commun entre les sacs confectionnés à partir d'anciennes bâches de camions, les hedge funds et les bikinis? Aussi bien l'entreprise des frères Freitag que le RMF Investment Group de Rainer-Marc Frey et la boutique zurichoise de bikinis Ta-Bou ont connu une croissance fulgurante après leur création. Ces trois sociétés ont pourtant suivi des chemins totalement différents. Elles constituent des exemples de développement de jeunes entreprises.

La manufacture de sacs zurichoise a été créée en 1993 sans grande pompe et sans outils particuliers, dans un appartement en colocation. La première vente a eu lieu à l'occasion d'une opération de marketing peu conventionnelle sur le Hardbrücke à Zurich. Plus tard, les sacs Freitag sont devenus des objets cultes des soirées zurichoises. Depuis, l'entreprise connaît une croissance annuelle de 20 à 30% et a conquis les marchés étrangers. Plus de 40 modèles sont aujourd'hui vendus par plus de 300 revendeurs dans le monde entier ainsi que dans les boutiques Freitag de Berlin, Davos, Hambourg, Cologne, Zurich, mais aussi en ligne.

L'idée d'un système franchisé a été rejetée par l'entreprise, tout comme une entrée en Bourse ou le recours à un investisseur externe. En effet, les deux frères qui ont créé l'entreprise, le décorateur Markus et le graphiste Daniel Freitag, ont précisé dans une interview avec la «NZZ» que Freitag aspirait à une croissance durable. L'entreprise emploie aujourd'hui 60 collaborateurs. Markus et Daniel détiennent toujours une participation de 50% chacun dans la société. Toutefois, ils se sont entre-temps retirés dans une large mesure de la gestion opérationnelle et ont engagé des spécialistes pour la direction de l'entreprise, à l'instar de l'ancien manager de Bally, Filippo Castagna.

Boutique financière RMF

Il en va tout autrement pour la boutique financière schwytzoise RMF. On retient 1991 comme l'année où le jeune banquier d'investissement Rainer-Marc Frey, fort de son expérience professionnelle chez Merrill Lynch et Salomon Brothers, et ses collègues Adrian Gut et Urs Meister se mettent à leur compte. Ils lancent leurs propres fonds de placement et développent des instruments dérivés. Les affaires sont laborieuses. Au départ, les investisseurs institutionnels ne se montrent pas très enthousiastes. En outre, la hausse surprenante des taux d'intérêt en 1994 entraîne la banqueroute d'un important fonds dans le portefeuille de RMF. C'est seulement en 1998, lorsque RMF renonce à gérer ses propres fonds et se repositionne sur le marché avec la stratégie «Fund of Funds et Asset Management» que les affaires reprennent.

L'entreprise rassemble dès lors une sélection de fonds du monde entier ainsi que

des parts de fonds de capital-investissement, et constitue de nouveaux produits. Swiss Life devient le plus grand client de RMF avec une participation de 24%, d'autres suivent. Finalement, la direction et les collaborateurs de RMF ne détiennent plus que 58% de leurs actions; 42% sont entre les mains des compagnies d'assurances partenaires. L'entreprise établit des bases à Londres, New York et aux Bahamas. Plus de 50 experts gèrent la fortune qui s'élève alors à 15 milliards CHF. Au total, l'entreprise compte 180 collaborateurs. En 2002, RMF est vendue au groupe anglais Man pour
1,3 milliard CHF.

Principe de l'expérience et de l'erreur

Ta-Bou est l'exemple par excellence du «Versuch- und Irrtum-Prinzip». En 1978, à l'âge de 28 ans, l'ancien agent d'assurance-vie Gianni De Nicola ouvre en effet une boutique de bikinis en Suisse, avec pour devise «VIP wird man, indem man das Versuch-Irrtum-Prinzip vorlebt» (on devient VIP en suivant le principe de l'expérience et de l'erreur), bien qu'il n'ait aucune connaissance de la branche. L'idée lui en est venue alors que son amie de l'époque, en quête d'un maillot de bain, n'en trouvait aucun à son goût. Quatre ans plus tard, Gianni De Nicola déménage dans un magasin plus grand. C'est alors qu'il a des problèmes financiers. Il s'était agrandi sans en faire part à sa banque, celle-ci a donc réduit sa limite de crédit de moitié. Malgré tout, Gianni De Nicola continue et achète sans compter un parc de machines afin de produire lui-même ses bikinis. Il construit un empire de dix magasins, occupant plus d'une centaine d'employés. En 1991, le fabricant de bikinis se retrouve devant une montagne de dettes de 2,5 millions CHF. Gianni De Nicola entreprend alors d'assainir radicalement son entreprise. Il décide de renoncer au financement externe et opte pour l'exploitation d'un seul et unique magasin dans la vieille ville de Zurich. Grâce notamment aux spectaculaires campagnes publicitaires de «Tabou» («16 ans et tabou?», etc.), le chiffre d'affaires a de nouveau augmenté. En 2009, Ta-Bou existe toujours avec un magasin à Zurich et un autre à Lugano.

Stratégies

Bien entendu, il est illusoire de planifier son avenir dans les moindres détails. Toutefois, il existe des principes fondamentaux qui aident les entreprises à se développer dans le bon sens. Les exemples décrits ci-dessus se terminent par une expansion, une concentration ou la vente de l'entreprise. Ces différents résultats sont la suite logique de différentes stratégies.

Quiconque lance une entreprise doit d'abord décider si son produit requiert une prospection intensive des marchés existants ou si la stratégie doit être centrée sur la différenciation. Il s'agit donc soit d'une lutte pour gagner des parts de marché, soit d'une recherche d'exclusivité. Le premier cas nécessite des investissements importants et l'accès au capital, une gestion des coûts rigoureuse, un système de distribution bon marché ainsi que des processus de travail et de production optimisés. Dans le cadre de cette stratégie, il est déterminant de prendre une position dominante sur le marché avec des prix bas.

La seconde stratégie consiste à se démarquer de la concurrence en étant unique en son genre, le prix ne jouant pas un rôle décisif. Le caractère unique d'un produit peut se traduire par un bon design, une nouvelle technologie ou un concept de distribution novateur. La stratégie de différenciation requiert un marketing incisif, de la créativité, de la qualité et des prestations technologiques de pointe ainsi que du personnel hautement qualifié.

Pour les PME récemment fondées, il n'est guère réaliste d'opérer dans toute la branche dès la première phase. Il s'agit plutôt de se concentrer sur certains points essentiels. Une entreprise peut définir son champ d'activité de diverses manières. Elle peut se concentrer sur un groupe cible déterminé, sur une certaine partie de son programme de production ou sur un marché clairement limité géographiquement. Dans les exemples susmentionnés, RMF a, en fin de compte, renoncé à la commercialisation de ses propres fonds. Et Ta-Bou a dû abandonner la prospection du marché à l'échelle nationale en faveur d'une stratégie de différenciation locale. Les frères Freitag ont, quant à eux, misé sur la performance technologique et ont fait développer une caméra spéciale pour leur boutique en ligne. Elle photographie les modèles de sacs sous tous les angles plus rapidement que les appareils traditionnels. Grâce à cette innovation, Freitag a pu augmenter le volume de vente en ligne de 60%.

Malgré la délimitation initiale de champs d'activité, l'entreprise peut connaître, dans une deuxième phase, une croissance fulgurante. Ainsi, les sacs Freitag, par exemple, ont d'abord dû devenir un objet culte de la scène zurichoise avant que l'entreprise ne puisse se positionner clairement sur le marché international. Quant au groupe Man, il a pu s'imposer comme leader du marché international des hedge funds grâce au rachat de RMF.

Politique de distribution

La stratégie est déterminante pour la mise en œuvre de la distribution. Il est essentiel d'en connaître les conséquences. En effet, la phase de démarrage engendre des coûts élevés en matière de distribution, et il est impossible de revenir sur les choix stratégiques. La croissance de l'entreprise dépend de la politique de distribution mise en œuvre.

En principe, le canal de distribution doit être adapté à la phase du cycle de vie du produit. De tout nouveaux produits sont plutôt distribués sur le marché par le biais de magasins très spécialisés (cf. Freitag). Internet constitue de plus en plus une alternative avantageuse en termes de coûts. Un jeune entrepreneur peut ainsi reconnaître si son produit introduit une nouvelle tendance ou non. C'est seulement dans la phase de croissance rapide que l'entreprise doit, dans un deuxième temps, miser sur un canal de distribution de grands volumes comme les chaînes de magasins spécialisés. Dans la phase de maturité du produit, où la croissance stagne, il s'agit d'opter pour des canaux de distribution moins coûteux comme les supermarchés. D'après la littérature marketing classique, vient ensuite la phase de déclin dans laquelle on privilégie les canaux de distribution les plus économiques (discounteurs, vente par correspondance).

Les exemples présentés au début de ce chapitre montrent également la relation étroite entre la politique de distribution et le stade du cycle de vie du produit. Ainsi, Rainer-Marc Frey justifie la vente de RMF par le fait qu'il aurait eu des difficultés à maîtriser seul une nouvelle croissance. En effet, peu avant sa vente, RMF avait commencé une collaboration difficile avec le Credit Suisse. Le rachat de RMF par Man, le leader du marché, lui a donné une nouvelle impulsion et a permis l'accès à un immense réseau de distribution, tout en renforçant le contact avec les principaux producteurs de hedge funds.

Le fait que Freitag ait rejeté le système franchisé pour la distribution de ses produits n'est pas étonnant non plus. Un franchiseur peut en effet connaître une expansion rapide avec peu de moyens financiers, mais le succès dépend aussi de la grande notoriété de la marque (p. ex. Mc Donald's ou Kieser Training). L'avantage pour l'entreprise franchisée réside dans le fait que le franchiseur lui procure le nom commercial (connu), un concept marketing éprouvé ainsi qu'une formation du personnel institutionnalisée. Freitag a commencé à faire son chemin dans le monde par la voie classique: vente à des amis, vente de stocks dans ses ateliers, élaboration d'un emballage séduisant et distribution à travers des magasins tendance, extension du réseau de distribution, création de ses propres magasins.

En revanche, le fabricant de bikinis Ta-Bou a été dépassé par son succès. La mise en place d'un trop grand réseau de filiales a fait passer la rentabilité de l'expansion au second plan.

Phases de régression

Malgré une planification optimale de la stratégie ainsi qu'une expansion prudente, aucune entreprise n'est à l'abri d'une phase de régression. Les trois entreprises Freitag, RMF et Ta-Bou sont aussi des exemples dans leur façon de gérer les crises. Dans le cas de Freitag, les deux fondateurs ont eu longtemps l'habitude de tout faire par eux-mêmes. Néanmoins, leur croissance fulgurante les a conduits aux limites de leurs capacités. Certes, la créativité et la capacité d'innover sont la base de la réussite d'un produit, mais une entreprise n'est jamais seule sur le marché. Bien connaître la branche et le marché est donc essentiel pour gagner. Seuls l'expérience, les analyses ainsi qu'un vaste réseau de relations permettent d'y arriver.

Connaître ses concurrents

Pour l'Américain Michael Porter, spécialiste de la gestion d'entreprise, la concurrence au sein d'une branche s'explique par cinq facteurs majeurs. D'abord, il convient de connaître les concurrents de sa branche et d'identifier les nouveaux concurrents potentiels. En outre, une entreprise est sans cesse menacée par des produits de substitution (dans le cas de Freitag, les imitations de Migros). Il s'agit donc d'anticiper et de réagir, le cas échéant, de manière appropriée.

De plus, une entreprise peut économiser beaucoup d'argent grâce à sa capacité de négociation avec ses fournisseurs et ses distributeurs. Freitag a réussi à surmonter

ses difficultés dans ce domaine en introduisant un management professionnel.

Retrait radical

Au début des années 90, RMF commençait son activité sur un marché qui permettait de générer un rendement de 20%, voire plus, en investissant dans des actions blue chip traditionnelles. Rien d'étonnant à ce que l'intérêt des clients institutionnels ne se soit guère porté sur des investissements risqués et complexes tels que les hedge funds. RMF était en avance sur son temps. Mais contrairement à la société de Zoug pionnière dans l'Internet à haut débit The Fantastic Corporation, qui, dix ans plus tard, n'était pas non plus en phase avec le marché, mais a tenté d'attendre une meilleure conjoncture sans rien faire, le fournisseur de hedge funds RMF a pris les devants et a réagi de manière radicale. A l'origine, RMF, financée à l'époque par le puissant gestionnaire américain de hedge funds Paloma Partners, avait lancé ses propres fonds. Mais la société ne rencontrant pas le succès escompté, elle a su se retirer à temps de ce marché.

Une décision qui vint d'ailleurs à point. En effet, quelques mois après son retrait, le hedge fund Long Term Capital Management (LTCM), fondé par des prix Nobel et des génies de l'économie, s'écroule suite à la crise monétaire russe, provoquant presque l'effondrement du système financier international. RMF quant à elle continue de se concentrer sur la transparence tout en cherchant des perles parmi les hedge funds, ce qui attire les investisseurs effrayés par la crise.

Mais le management n'en reste pas là. Au lieu de réinventer la roue, le fondateur de RMF, Rainer-Marc Frey, décide de poursuivre sa croissance par des acquisitions. Encore une fois, il fait preuve d'intuition au bon moment. Peu avant la vente de son entreprise au groupe Man, les premiers signes de la crise se faisaient déjà sentir chez les gros investisseurs Swiss Life et Credit Suisse. En outre, R.-M. Frey évalue correctement l'évolution à moyen terme de l'économie après les attentats du 11 septembre 2001 et se rend compte des mauvaises perspectives. En effet, l'heure de gloire de la branche semble révolue après ladite vente.

La règle voudrait que les entreprises qui se sont bien positionnées sur le marché ne considèrent pas la «vente» comme une simple solution de succession classique. En effet, une vente offre des issues structurelles permettant de saisir de nouvelles opportunités sur le marché. Bien souvent, la cession d'entreprise permet aussi de générer un bénéfice alléchant. La condition néanmoins est de trouver un partenaire représentant le complément idéal pour son propre portefeuille. En outre, un mauvais timing peut faire couler la barque. L'analyse exacte du marché et des tendances est, par conséquent, primordiale.

Réduire pour assainir

Après sa fulgurante expansion, la société Ta-Bou a dû être assainie. En effet, une croissance rapide conduit souvent à sous-estimer les coûts nécessaires. Un seul facteur suffit alors pour déstabiliser l'équilibre déjà fragile.

Les fonds de tiers qui ne sont pas remboursés à temps, les créances clients en souffrance, un effondrement de la demande ou des frais fixes trop élevés sont autant d'éléments qui peuvent vite rendre une entreprise insolvable.

Dans de telles situations, il est important de ne pas abandonner trop vite. Des issues existent: Ta-Bou a prouvé par deux fois qu'une entreprise proposant de bons produits pouvait redémarrer malgré ses difficultés financières. Néanmoins, il faut avoir le courage de rétrograder et de réduire le rythme dans une telle situation; dans le cas de Ta-Bou, il s'agissait de renoncer complètement à des fonds de tiers et de fermer le vaste réseau de filiales. Ainsi, le financement a pu être stabilisé, les procédures optimisées et les structures endommagées, éliminées.

Pour qu'un tel «assainissement» fonctionne, différentes conditions doivent pourtant être réunies: tout d'abord, le produit doit effectivement correspondre aux besoins du marché et être prometteur. Ensuite, un positionnement clair sur le marché est déterminant. Personne n'investit dans une société qui se démarque peu de la concurrence. Troisièmement, l'entreprise doit présenter un concept d'avenir réaliste afin de trouver de nouveaux prêteurs de fonds.

Enfin, des moyens peu conventionnels d'arriver au financement doivent être trouvés. Pour ce faire, il convient d'étudier les modèles de financement d'entreprises similaires. Une société peut survivre sans crédit bancaire. Les possibilités vont du leasing aux investisseurs privés (capital-risque/produits mezzanine) en passant par le cautionnement et les subventions de l'Etat (cf. chapitre «Financement»). Dans les phases de ralentissement, surtout, lorsque les banques sont frileuses quant à l'octroi de crédits, de telles formes de financement alternatif prennent toute leur ampleur.

Règlement de la succession

Fonder une entreprise est comme élever un enfant: à un moment ou à un autre, il faut s'en détacher. Et la plupart des créateurs d'entreprise ne s'attardent pas volontiers sur cette idée; surtout lorsqu'ils s'investissent corps et âme dans leur société. Malgré tout, un quart des entreprises suisses sera confronté dans les cinq prochaines années à un changement de génération. Tel est le résultat de l'étude sur une succession d'entreprise réussie («Erfolgreiche Unternehmensnachfolge») effectuée par le Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall. Près d'un million de postes de travail sont directement concernés.

En Suisse, 88% des sociétés sont des entreprises familiales. Il convient donc de se poser tout d'abord la question suivante: la succession doit-elle être réglée au sein de la famille ou à l'extérieur? Selon le sondage saint-gallois de 2005, la majorité des personnes interrogées préconisait la solution familiale. Depuis, la moitié des entreprises concernées prévoit une succession en dehors du cercle familial. La variante la plus répandue reste la vente à un ou à plusieurs collaborateurs (52% des personnes interrogées), suivie par la vente à une autre entreprise, qui devient un investisseur stratégique (35%). Néanmoins, toutes les entreprises ne sont pas faites pour une transmission à un successeur externe. En

outre, la question de savoir si un marché potentiel existe est déterminante: la vente ne peut réussir que si l'entreprise présente une chance de survie à long terme et qu'aucune charge héritée du passé ne subsiste.

Absence d'une stratégie de transmission

Dans ce contexte, le fait que près de la moitié des PME à la recherche d'un successeur n'ait pas fixé concrètement de stratégie de transmission reste un problème. Il s'agit surtout de petites entreprises. Plus la société est petite, plus l'entrepreneur est impliqué dans la gestion opérationnelle. Dans ce cas-là, ancrer la procédure de transmission dans l'organisation de l'entreprise revêt une importance considérable. D'autant plus centrale que les structures sont souvent adaptées au propriétaire actuel. Déléguer la responsabilité le plus tôt possible aux collaborateurs, se retirer de la gestion opérationnelle et adapter les procédures administratives constituent des éléments majeurs. En particulier, il est nécessaire de faire du savoir implicite des connaissances explicites.

En effet, le savoir implicite est uniquement présent dans l'esprit des responsables et non consigné par écrit. Par conséquent, il est difficile de le transmettre. Et une fois que le détenteur du savoir a quitté le navire, les connaissances et expériences implicites sont souvent perdues. Fixer systématiquement ces éléments par écrit évite cette perte de savoir-faire. Ainsi, le propriétaire de l'entreprise pourra être remplacé; tous les membres de l'organisation, et notamment le successeur, pourront en profiter. Dans cette situation, il peut être utile, même pour un self-made man endurci, d'engager un conseiller externe pour procéder aux processus d'adaptation nécessaires et au transfert des connaissances.

Il est également conseillé de recourir à des conseillers fiscaux, analystes économiques, avocats et notaires pour régler les questions d'ordre financier. En réalité, plus de 50% des entreprises recourent déjà à des entretiens-conseil dans le cadre du règlement de la succession pour les aspects juridiques, l'optimisation fiscale et l'évaluation de la valeur d'entreprise.

Liste de contrôle: planification de la succession

- Commencer la planification assez tôt
- Ne pas reporter les questions en suspens
- Régler la situation de la prévoyance professionnelle
- Apprendre à se détacher
- Faire du savoir implicite des connaissances explicites
- Faire évaluer la valeur de l'entreprise par quelqu'un de neutre
- Fixer des priorités (postes de travail, continuation des droits de la marque, sites)
- Recourir à un conseiller au besoin
- Se montrer ouvert aux compromis

Conséquences générales de la succession

Bien avant le lancement d'un produit, il convient d'établir la stratégie à adopter sur le marché (prospection intensive, différenciation, niche). La forme définitive du produit peut ainsi être adaptée en conséquence. Les PME doivent respecter les points suivants: la folie des grandeurs est à bannir. Même si le chiffre d'affaires augmente immédiatement après le lancement, laissant augurer d'une expansion fulgurante, la croissance doit être alignée sur les moyens financiers disponibles. En effet, une croissance trop rapide nécessite des investissements élevés dans la consolidation de sa logistique.

Les capacités financières limitent également les canaux de distribution. Les coûts engendrés par un vaste réseau de filiales ou destinés à une expansion internationale ne doivent en aucun cas être sous-estimés. A partir d'une certaine taille, l'expertise s'impose. Personne n'est omnipotent. Un esprit créatif a peut-être une bonne idée commerciale, mais il est rarement à la fois un professionnel de la finance, un expert du marché, un vendeur de talent et un connaisseur de la branche au niveau international.

Et même si l'entreprise n'a rien à se reprocher, les phases de régression font partie de la vie. Toutefois, il est possible de les surmonter, en agissant parfois de manière radicale. La stratégie, la structure et les produits doivent souvent être jetés pardessus bord pour permettre à l'entreprise de se maintenir à flots.

Mais être au bon endroit, au bon moment reste l'élément déterminant. Pour y parvenir, une analyse correcte de la situation personnelle et un certain flair pour ce qui est dans l'air du temps sont nécessaires. Malgré le stress engendré par l'activité opérationnelle, un entrepreneur doit prendre le temps d'analyser ses actions avec le recul nécessaire. Tel est le seul moyen d'identifier à temps les opportunités qu'offre le marché. Cela signifie également savoir se détacher et préparer son entreprise à régler la succession.

Adresses et liens utiles

Liens généraux

Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT
Effingerstrasse 27
3003 Berne
www.bbt.admin.ch

Union patronale suisse
Hegibachstrasse 47
Case postale
8032 Zurich
www.arbeitgeber.ch/f

Union suisse des arts et métiers
Schwarztorstrasse 26
Case postale
3001 Berne
www.sgv-usam.ch

Fondation PME Suisse
Schwartorstrasse 26
Case postale
3001 Berne
www.stiftung-kmu.ch

Feuille officielle suisse du commerce
www.fosc.ch

Index central des raisons de commerce
www.zefix.ch

Création d'une entreprise

STARTUPS.CH
Création d'entreprise en ligne en coopération avec des partenaires qui assument les frais de création
www.startups.ch

Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI)
Stauffacherstrasse 65/59g
3003 Berne
www.ipi.ch

Association suisse des inventeurs et des détenteurs de brevets
Bahnhofstrasse 9
Case postale 208
8852 Altdorf
www.erfinderverband.ch
(site en allemand)

Agence pour la promotion de l'innovation CTI
Effingerstrasse 27
3003 Berne
www.bbt.admin.ch/kti

Portail PME du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
www.pme.admin.ch

Portail Internet de création d'entreprises de la Confédération suisse
www.pmeadmin.ch

Registre suisse des titres de protection
www.swissreg.ch

Assurances

Axa Winterthur, solutions d'assurance pour créations d'entreprises
http://www.axa-winterthur.ch/Fr/entreprises/Pages/startups.aspx

Clarifier les obligations RH auprès de la Confédération
https://www.kmuadmin.ch/kmuapp/wizard/app/navigate.do

S'inscrire à l'AVS (entreprises individuelles)
https://www.kmuadmin.ch/kmucms/appl/ahv/ef/einstieg/einstieg_fr

S'inscrire à l'assurance-accidents (entreprises individuelles)
https://www.kmuadmin.ch/kmucms/appl/uvg/ef/einstieg/einstieg_fr

Finances

Administration fédérale des contributions
Bureau d'information fiscale
Eigerstrasse 65
3007 Berne
Tél. 031 322 71 48
ist@estv.admin.ch
www.estv.admin.ch

CSC Centrale suisse de cautionnement pour les arts et métiers
Merkurstrasse 4
Case postale
9001 Saint-Gall
Tél. 071 223 34 36

Promotion économique cantonale
(Presque tous les cantons proposent, à certaines conditions, des allègements fiscaux aux entreprises nouvellement créées ou qui s'installent, leur servent d'intermédiaire pour trouver des sites avantageux et leur indiquent des interlocuteurs au sein de banques et d'instituts de crédit.)

SECA
Swiss Private Equity & Corporate Finance Association
Grafenauweg 10
Case postale 4332
6304 Zoug
www.seca.ch

Association suisse des banquiers
www.swissbanking.org/fr

Formation continue

IFJ Institut für Jungunternehmen
PSE-C
1015 Lausanne
www.ifj.ch
(Est aussi le bureau de coordination pour les modules de formation venturelab sur mandat de l'agence pour la promotion de l'innovation CTI)
www.venturelab.ch

Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall
Dufourstrasse 40a
9000 Saint-Gall
www.kmu.unisg.ch
(site en allemand et anglais)

Institut suisse pour la formation des chefs et cadres d'entreprise dans les arts et métiers (IFCAM)
Rue du Petit-Chêne 38
Case postale 923
1001 Lausanne
www.ifcam.ch

IFCAM Commerce de détail
Route du Lac 2
CP 1215
1094 Paudex/Lausanne
www.siu.ch

Unternehmer Forum Schweiz AG (forum des entrepreneurs suisses)
Zellerstrasse 58
8038 Zurich
www.unternehmerforum.ch
(site en allemand)

Site d'AXA Winterthur

Informations et offres pour les personnes qui créent leur entreprise:
www.axa-winterthur.ch/fr/startup

Index de mots-clés

13e salaire 31, 39
1er pilier 29–30, 35, 40
2e pilier 29, 32, 36, 37, 62
3a 23, 36–38
3b 37–38
3e pilier 29, 36

Accidents non professionnels 42–43
Actifs 49, 56
Actifs circulants 53, 56–57
Actifs immobilisés 53, 56–57
Administration fédérale des contributions 17, 64, 74
Affacturage 54
AI 27
Allocations familiales 44–48
Allocations pour enfants 47
Amortissements 57–63
ANP 42–43
APG 29-31, 46-48
Apple 10
Apports en nature 16, 23
Assainissement 10, 74
Association 18–20, 30, 34, 73
Association suisse des banquiers 54, 74
Associé 14–17, 19, 40, 61–62
Assortiment 22, 25–27
Assurance crédit 52
Assurance de bâtiments 51
Assurance de protection juridique 52
Assurance de sommes 46–47
Assurance d'indemnités journalières en cas de maladie 44, 45
Assurance dommages 46
Assurance en cas d'incapacité de gain 39
Assurance machines 50
Assurance maternité 31
Assurance responsabilité civile 48–50
Assurance-accidents 29, 30, 40–43, 74
Assurance-chômage 12, 29–30, 39–40, 44, 55
Assurance-incendie du bâtiment 50
Assurance-invalidité 27
Assurance-vie 29, 34, 36–38, 45, 66
AVS 14, 17, 29–32, 34–40, 44–49, 58, 60, 74

Bénéfice 14, 18, 26, 34–38, 56–62, 69
Biens meubles 50
Bilan 14, 22, 55–58
Bonifications de vieillesse 32–33
Brevet 22, 60, 73
Business plan 21, 22, 25, 28, 53

Caisse d'allocations familiales 46–47
Caisse de pensions 23, 31–37, 44–46, 60
Calcul de la dette fiscale nette 64
Calculs 22, 64
Capital social 16–17, 19, 23, 62
Capital-actions 15, 19, 62
Capital-décès 37
Cash-flow 60–61
Caution 12, 22, 52
Cautionnement 22, 55, 70, 74
Cession 49, 54, 69
Charge administrative 52
Charges 44, 53, 57–61
Clôture annuelle 55
Comptabilité 19, 26, 53, 55, 59–60
Compte de résultat 22, 55, 57
Conseil d'administration 15–17
Consommation personnelle 64
Contrat de société 17
Contrôle de gestion 21

Coûts fixes 51, 59
Coûts variables 59
Couverture de risque 38
Créancier 39, 53, 56, 58
Crédits en blanc 53

Débiteurs 52, 54, 56
Déduction de coordination 34–35
Dégrèvement ultérieur de l'impôt préalable 63
Distribution 10, 22, 25, 27–28, 41, 49, 66–68, 72
Droit au plein salaire 42

Externalisation 11
Extrait du registre des poursuites 22

Facebook 10
Faillite 15, 21, 39, 59
Fondation collective 34
Fonds étrangers 23, 53, 54, 56, 57, 61
Fonds propres 14, 23, 53–54, 56–58
Freitag 10, 65–68

Gratification 31, 39
Groupe Man 67, 69

Idée commerciale 7, 9–10, 21, 24–25, 72
Impôt sur le bénéfice 62
Impôt sur le capital 61–62
Impôts 18, 54, 57, 60–63
Impôts préalables 63–64
Indemnité en cas d'insolvabilité 40

Kieser Training 68

LAA 17, 29–30, 40–47
Leasing 53–54, 59–60
Libération 17, 38
Libération du service des primes 38
Libre passage 33–36
Licence 60
Limite de crédit 66
Liquidité 11, 22, 52–56, 59
LPP 17, 29–34, 44–47

Maladies professionnelles 41–42
Management buyout 11
Marge contributive 59
Marketing 22, 25, 27, 60, 65, 67–68
MBO 11
Mezzanine 70
Micro-Scooter 10

Notaire 17, 71

Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie 54
Offices régionaux de placement 23
OFFT 54, 73
Opting out 15, 19
Organes 17, 19
Organigramme 21
ORP 23

Participation à l'excédent 35
Passifs 49, 56
Perte 12, 29, 31, 34, 36, 40, 41, 45, 51–52, 57, 59, 61, 71
Pilier 3a 23, 36–38
Pilier 3b 38–39
Police de prévoyance 36, 38
Prélèvements privés 63
Premium Holiday 38
Prêts 23, 53–54
Prévoyance 29–39
Prévoyance privée 36–38
Prévoyance professionnelle 29–35, 62, 71
Principe de la valeur minimale 58
Prix courant 26
Prix coûtant 26
Produit 9–10, 21–28, 36–39, 49, 52–54, 59–64, 66–68, 70, 72
Provisions 58, 61

Rainer-Marc Frey 65, 68–69
Raison individuelle 13–14, 17, 55, 61–62
Raison sociale 17
Rating 53
Régime obligatoire 31, 33, 35
Registre du commerce 11, 14, 16–20,
40–41, 43, 55
Règlement de la succession 70, 71
Rente maximale 29–30
Réserves 58, 60–63
Retrait 23, 30, 35, 36–39, 69
Révision 14, 17, 19, 22, 59
RMF Investment Group 65

SAFFA 55
Sàrl 14–18, 30, 40, 46–47, 62
Seco 11, 73
Secrétariat d'Etat à l'économie 11, 73
Société à responsabilité limitée 16, 18, 56,
Société anonyme 14–16, 18, 56, 62
Société coopérative 15–17
Société de capitaux 13–14, 18, 45
Société de personnes 13, 18
Société en commandite 14–16
Société en nom collectif 14, 16, 18, 62
Société simple 13, 16, 18
Statuts 17–19
Suva 41, 43

Ta-Bou 65–70
Taux de la dette fiscale nette 64
Taxe sur la valeur ajoutée 63–64
Transports 41

Valeur de rachat 36
Variable annuities 37

Wim Ouboter 10